中国古代八大兵书

——诸葛亮兵书

北京燕山出版社

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

【京】新登字 209 号

图书在版编目（CIP）数据

中国古代八大兵书 - 北京：北京燕山出版社，1996.2（2008.6 重印）

ISBN 7 - 5402 - 0359 - 5

Ⅰ. 中… Ⅱ. 严… Ⅲ. 兵法 - 图书 - 中国 - 古代 - 评论
Ⅳ. E892

中国版本图书馆 CIP 数据核字（95）第 08333 号

责任编辑：里　功
封面设计：李晓伟
版式设计：严　锴
出版发行：北京燕山出版社
地　　址：北京市陶然亭路 53 号
邮　　编：100054
经　　销：新华书店
印　　刷：北京市顺义康华福利印刷厂
开　　本：700 ×960 毫米　1/16
印　　张：18
字　　数：2000 千字
版　　次：2008 年 6 月第二版　2008 年 6 月第一次印刷
定　　价：238.40 元（全八册）

目　　录

第一章　将　苑 ………………………………………… (1)

◉　本章综述 ………………………………………… (2)

一　兵　权 ………………………………………… (3)

二　逐　恶 ………………………………………… (5)

三　知人性 ………………………………………… (8)

四　将　材 ………………………………………… (11)

五　将　器 ………………………………………… (14)

六　将　弊 ………………………………………… (17)

七　将　志 ………………………………………… (20)

八　将　善 ………………………………………… (23)

九　将　刚 ………………………………………… (26)

十　将骄吝 ………………………………………… (29)

十一　将　强 ………………………………………… (32)

十二　出　师 ………………………………………… (35)

十三　择　材 ………………………………………… (38)

十四　智　用 ………………………………………… (41)

十五　不　陈 ………………………………………… (44)

十六　将　诫 ………………………………………… (47)

十七　戒　备 ………………………………………… (51)

十八　习　练 ………………………………………… (54)

十九　军　蠹 …………………………………………………（57）
二十　腹　心 …………………………………………………（60）
二十一　谨　候 ………………………………………………（63）
二十二　机　形 ………………………………………………（66）
二十三　重　刑 ………………………………………………（68）
二十四　善　将 ………………………………………………（70）
二十五　审　因 ………………………………………………（73）
二十六　兵　势 ………………………………………………（76）
二十七　胜　败 ………………………………………………（79）
二十八　假　权 ………………………………………………（82）
二十九　哀　死 ………………………………………………（85）
三十　三　宾 …………………………………………………（88）
三十一　后　应 ………………………………………………（91）
三十二　便　利 ………………………………………………（94）
三十三　应　机 ………………………………………………（97）
三十四　揣　能………………………………………………（100）
三十五　轻　战………………………………………………（103）
三十六　地　势………………………………………………（106）
三十七　情　势………………………………………………（109）
三十八　击　势………………………………………………（112）
三十九　整　师………………………………………………（115）
四十　厉　士…………………………………………………（118）
四十一　自　勉………………………………………………（121）
四十二　战　道………………………………………………（124）
四十三　和　人………………………………………………（127）
四十四　察　情………………………………………………（130）
四十五　将　情………………………………………………（132）
四十六　威　令………………………………………………（135）
四十七　东　夷………………………………………………（138）

四十八　南　蛮 …… (140)
四十九　西　戎 …… (142)
五十　北　狄 …… (144)

第二章　便宜十六策 …… (147)

◉　本章综述 …… (148)
一　治　国 …… (149)
二　君　臣 …… (153)
三　视　听 …… (157)
四　纳　言 …… (161)
五　察　疑 …… (166)
六　治　人 …… (170)
七　举　措 …… (177)
八　考　黜 …… (182)
九　治　军 …… (187)
十　赏　罚 …… (197)
十一　喜　怒 …… (201)
十二　治　乱 …… (206)
十三　教　令 …… (210)
十四　斩　断 …… (215)
十五　思　虑 …… (220)
十六　阴　察 …… (224)

附录　诸葛亮与《诸葛亮兵书》 …… (229)

一　诸葛亮兵法专著 …… (230)
二　军事思想和治军风格 …… (232)
三　诸葛亮兵法的社会指导价值 …… (236)
四　诸葛亮的智慧 …… (242)
五　诸葛亮的军事成就 …… (246)

六　诸葛亮的政绩……………………………………………（251）
七　诸葛亮的不足之处…………………………………………（252）
八　诸葛亮著作…………………………………………………（253）
九　诸葛亮五次北伐……………………………………………（258）
十　诸葛亮的故事………………………………………………（266）
十一　诸葛亮历史评价…………………………………………（271）
十二　诸葛亮历史地位…………………………………………（273）
十三　诸葛亮生平年谱…………………………………………（275）

第一章　将　苑

◉　本章综述

《将苑》，也称《新书》或《心书》，是中国古代论将用兵的专著。全书共 50 篇，分兵权、逐恶、知人性、将材、将器、将弊、将志、将善、将刚、将骄吝、将强、出师、择材、智用、不阵、将诫、戒备、习练、军蠹、腹心、谨候、机形、重刑、善将、审因、兵势、胜败、假权、哀死、三宾、后应、便利、应机、揣能、轻战、地势、情势、击势、整师、厉士、自勉、战道、和人、察情、将情、威令、东夷、南蛮、西戎、北狄等约五千言。

“将苑”篇主要论述为将的原则。诸葛亮认为，将帅临战既有大智大勇的才华竞比，又有战场上奇谋异计的巧妙博奕。我们所看到的不再是战争的战栗与恐怖，而是对于血雨腥风的一份智慧性解读。以史为鉴，足以知道智慧的成功运用，必须以实力作为后盾与保障，只有辨忠贤、用忠勇、退奸佞、纳善言、严法令、明赏罚，才可以知己知战，百战不殆。

战场上的情况瞬息万变，能否合理分析与巧妙处理战场上的各种可变因素，关键在于“知人性”。能知人性，则善于识别敌人之机诈与谋术，从而有利于识别假象，防患于未然。战机乍现，勇猛出击，势如迅雷，其速之快必使敌不及掩耳。战机消隐，任凭你千方百计，万般挑逗，我如山岳，巍然不动。这样，以我之有知对敌之无知，以我之有备对敌之无备，必然将战场上我方存在的隐患消弭于无形，以保持我方的全胜之势。

一　兵　权

【原文】

夫兵之权者，是三军之司命[(1)]，主将之威势[(2)]。将能执兵之权，操兵之要势，而临群下，譬如猛虎，加之羽翼而翱翔四海，随所遇而施之[(3)]。若将失权，不操其势，亦如鱼龙脱于江湖，欲求游洋之势，奔涛戏浪，何可得也。

【注释】

（1）司命：民间相传为灶神，在此指主宰和灵魂。

（2）威势：威力和权势。

（3）随所遇而施之：随所遇之不同情势来区别择用，意即能随机灵活运用。



【译文】

兵权是用来对军队发号施令，以及巩固主将威势的。如果将领能掌握兵权，就能自如地指挥全军，他的军队势必如虎添翼，无所拘束，不论遇到任何问题都能灵活应变。如果将领丧失了兵权和威势，就会像离开江河湖海的鱼龙，想要求得在海洋中自在悠然的气势，在波涛中纵横奔腾，又如何能够呢？

【心得】

诸葛亮在《将苑》开篇之始就指出兵权的重要性。他认为战争的胜利需要靠全军将士的密切配合，而要兵士听从指挥，军队步调一致，将帅就必须掌握兵权，否则将如“鱼龙脱于江湖”，难以施展才能。换言之，勇猛善战、足智多谋的将领，如没有统领千军万马的兵权，就无法自如地指挥部队，部下也难以准确地执行命令。倘使统帅不能操控军中将士，军队的混乱也就不言而喻。试问一支混乱的军队又怎能在战场上所向披靡？这正是诸葛亮置兵权于首要地位的原因。

北宋年间，君王为牵制将帅的权力，有一条不成文的规定：每次将帅出征，都必须按照皇帝亲自绘制的阵图布阵。例如宋太祖、宋太宗每每御驾亲征，大抵都会自定阵图，指挥各地的战事。太祖和太宗出身统帅，领兵征战勉强还能应付，但宋真宗以下的几个皇帝，生长于深宫，根本不懂军事。皇帝自定阵图，其目的只为限制将帅的权力。当时将帅作战多请示朝廷，而群臣对此往往争论不绝。此外，主帅必须与钤辖、都监等聚议，以决定军队的作战策略，然而也是“人人各出意见，议论不一”，以致往往坐失良机。不仅如此，西北边的将帅一年还要被轮换三、五任，以限制其权力，而“兵不识将，将不识兵”的结果，致使士兵缺乏训练，作战时“上下不相附，指令不如意”，所以在与西夏的作战中，往往以败战告终。

更有甚者，在公元1140年，金朝违背和宋朝的协定，挥兵大举侵犯南宋。岳飞奉命北上，所向披靡，大破金军的“铁浮图”和“拐子马”。正当抗金节节胜利之际，宋高宗却因为害怕岳飞收复中原后，迎回徽宗与自己争位，于是不仅利用宰相秦桧处处牵制岳飞，还以一天12道金牌催促岳飞回京，致使10年抗金的成果毁于一旦。

身为三军统帅的岳飞处处受到昏君的牵制，无法自如地指挥军队，无论对岳飞或宋朝江山来说，都是一种悲哀。完全不懂军情的宋高宗，为了一己之私去干预军队的指挥，不仅使得一代名将岳飞惨死于风波亭，也葬送了宋朝的大好江山。

二　逐　恶

【原文】

夫军国之弊，有五害[1]焉：一曰结党[2]相连，毁谮[3]贤良；二曰侈其衣服，异其冠带[4]；三曰虚夸妖术，诡言神道[5]；四曰专察是非，私以动[6]众；五曰伺候[7]得失，阴结[8]敌人。此所谓奸伪悖德[9]之人，可远而不可亲也。

【注释】

（1）害：祸患、弊端。

（2）结党：集合小团体。



（3）谮：诬陷、中伤。

（4）冠带：帽子和衣带。

（5）虚夸妖术，诡言神道：虚夸，胡乱夸耀。诡言，怪诞的言论。

（6）动：运用言语扰乱、迷惑。

（7）伺候：等待、观察。

（8）阴结：私下勾结。

（9）奸伪悖德：虚伪奸诈、败坏德行者。

【译文】

军队和国家容易出现的弊端，主要有5种：一是集结成党营私勾结、毁谤诬陷忠孝贤良；二是衣着极尽奢华、奇异，不遵循常理；三是虚夸邪术，四处散布荒诞的方术；四是一心打探是非，暗地里以此来迷惑众人；五是窥伺成败得失，私下勾结敌人。这就是所说的虚伪奸诈、败坏德行的小人，要疏远而不可亲近他们。

【心得】

攘外必先安内，国家实力的衰弱和军队战斗力的丧失往往从其内部开始。

三国时期，诸葛亮率军北伐曹魏。魏国大将、新城太守孟达在金城、新城、上庸三处起兵，以策应蜀军。魏将司马懿得到密报后，他左思右虑：是奉天子命亲拒蜀兵，还是先擒孟达。他凭多年的征战经验敏锐地想到，内不安，外患不能除。如不消灭孟达，必然造成内外夹攻，惨遭失败的局面。于是选择了“攘外必先安内”的决策，率军日夜兼程去攻打孟达。孟达战败而死，为魏军在前线抗击蜀军入侵解除后顾之忧。诸葛亮看到孟达已死，魏国军民又团结一致，再加上军事要地街亭失守，不得不退回汉中。

在此，诸葛亮明确地指出危害国家和军队的5种弊端，即：结党陷害忠良，使国家丧失栋梁之才；追求豪华奢侈的生活，对事关

国家存亡的大事漠不关心；迷信和传播邪术，使民众失去判断力；搬弄是非、迷惑众人，从而动摇军心；勾结敌人，陷国家于危险境地。如果不彻底根除这五种弊端，将会对国家带来巨大损害。因此，诸葛亮认为，国家要兴旺，军队要强大，首先要除去弊端，正本清源。

崇祯元年，以忠贞爱国、英勇善战著称的袁崇焕受到重用，奉命收拾一败涂地的关外战局。当时，后金军队节节胜利，明军早已兵疲将弱，无力扭转战局。但清太宗皇太极想尽快结束双方的对峙，于是决定利用崇祯皇帝多疑的性格除掉明朝这员大将。由于后金大军避开明军重兵把守的宁锦防线，从蒙古绕道奔袭北京，从山海关以西长城的缺口处驰入关内，一路势如破竹，夺下众多边城。袁崇焕听说后金大军已杀入关内，心急如焚，率军星夜回援，在北京城下拼死血战 3 个时辰，杀后金兵上千。谁知此时城里正盛传谣言，说袁崇焕私通后金，将敌人引到城下，意欲图谋不轨等等，种种传言引起了崇祯对袁崇焕的怀疑。

皇太极听到消息后，决定再次利用崇祯的疑心，而置袁崇焕于死地。他派出看管敌方俘虏的 2 名将领，在靠近被俘的明朝管马太监杨春的牢房耳语道："今天撤兵是大汗的计策。袁巡抚有密约，此事可以马上成功。"太监杨春假装睡着，却将两个人的对话牢牢记住。过了两天，杨春竟从严密的看守中逃脱，跑回宫去将此事当面密告崇祯。崇祯联想到袁崇焕秘密与后金和议的谣言，对此一情报毫不怀疑，于是下令将袁召入宫内逮捕，终致自毁长城。

袁崇焕之死，表面上是皇太极利用崇祯皇帝刚愎自用、生性多疑的特点来传播谣言，甚至利用太监传递假情报，使其"离间计"得以成功。但究其根本，乃崇祯宠信宦官，听信谣言而杀害忠良，以致于被皇太极玩弄于股掌之上，尚不自悟。这就是皇太极的"离间计"能如此轻易成功的一个最重要的内在原因吧！

三　知人性

【原文】

夫知人之性，莫难察焉。美恶既殊，情貌不一，有温良[1]而为诈者，有外恭而内欺者，有外勇而内怯者，有尽力而不忠者。

然知人之道有七焉：一曰间[2]之以是非而观其志，二曰穷之以辞辩[3]而观其变，三曰咨之以计谋而观其识，四曰告之以祸难而观其勇，五曰醉之以酒而观其性，六曰临之以利而观其廉，七曰期之以事而观其信。

【注释】

（1）温良：温和善良。

（2）间：夹杂。

（3）辞辩：言辞论辩。



【译文】

要辨识一个人的品性，是一件非常棘手的问题。善和恶固然差之千里，但内心的真实想法和外显的表情相貌也总不一致。有的

人外表温良忠厚，行为却虚伪奸诈；有的人外表恭恭敬敬，内心却满怀险恶；有的人外表威武凶猛，内心却胆怯懦弱；有的人办事看起来尽心尽力，实际上却心怀鬼胎。

考察和辨识一个人的人品有以下 7 种方法：一是询问他对是非的判别，来观察他的志向是否纯洁；二是用言辞论辩考问他，借以观察他的应变能力；三是向他咨询计谋，借此观察他是否具有真才实学；四是告诉他祸患和困难，借以观察他是否勇敢坚韧；五是用酒灌醉他，借以观察他的真实品性是否表里如一；六是用财物利诱他，借以察看他是否清正廉洁；七是限定时间要求他完成某一件事情，借以察看他是否遵守信用。

【心得】

“任人唯贤”是取得胜利的基础。诸葛亮在此指出，任用将领，必须先考察其人品。人的外表和内在可能存在着种种差异，例如有人表面诚实善良，内心却轻薄浮躁；有人看似谦逊敦厚，实则骄傲自大；有人表现得忠诚可靠，其实并不值得信任。因此在对人委以重任时，必须从各个角度多加考察，了解其真实的人格、操守和勇气等，这样才不致于酿成大错。

那么，怎样辨察识别一个人的人的实际水平呢？

庄子说：“考察一个人可以让他到远处任职，来观察他的忠诚；让他在身旁，观察他是否谨慎而有礼；让他做繁杂之事，观察他的办事能力；突然提出难题，观察他的机敏；仓促约会，观察他是否讲信用；与众人中混杂相处，观察他为人处事的方法与神态。”

《吕氏春秋》上说：“观察一个人，要看他通达时是否骄矜失礼，显贵时是否举荐贤人，富有时对关心他的人持何种态度，听其言则观其行是否相一致。与他接近则观察他的爱好，与他交游就观察他的言行，穷困时他所不喜欢的是哪些，贫贱时他不屑于哪些事，喜悦时能否坚持操守，享乐时验证一下有没有怪僻，愤怒时能否控制情绪的发泄，哀伤时有没有仁人之心，困苦时能否安贫守

志。”

正因为诸葛亮深知“知人性”的7种方法，蜀汉立国后政权才得以巩固，并能长期与魏、吴两国形成三足鼎立之势。雄志忠雅的蒋琬、雅性廉素且家不积财的费祎、秉心公亮的董允、老而益笃的陈震、以器业知名于世的郭攸之、心存汉室并智勇足备的姜维、忠心款亮且忧公如家的杨洪、坚贞简亮的邓芝、忠勇严整的王平、少有名行的射援、守节不回的吕凯、公亮志业的李恢，这些德才兼备、品行纯正之士，都是经过诸葛亮多次考察后选拔出来的，他们也同时成为蜀汉政权的中坚力量。

在三国故事里，还有一个诸葛亮锦囊伏叛将的故事。诸葛亮在五丈原临终之际，对杨仪说：“魏延必有异志。”并且交给杨仪一个锦囊，嘱咐他：“如果魏延造反，临阵之时方可打开，自然会有斩杀魏延的方法。”诸葛亮死后第二天，魏延当夜做了一个头长双角的怪梦，赵直明知是凶兆，但又不敢明言，只好说是“变化腾飞之象”，魏延就以为自己必将飞黄腾达，顿生反心。接着，费祎又用兵权来试探魏延，魏延果然不听诸葛亮之遗命，率兵烧毁栈道，拦住了杨仪、姜维的退路，并且上书后主诬告杨仪造反。在杨仪、姜维率兵从小道逃走后，又率兵围困南郑，并扬言要先取汉中，再攻西川，自立霸业。守城的杨仪、姜维打开武侯留下的锦囊，依计挑衅魏延，嚣张跋扈的魏延在阵前目中无人，狂叫三声“谁敢杀我”，结果终于被受诸葛亮遗命而潜伏在自己身边的马岱斩杀于当场。

诸葛亮生前就已经看出魏延平日居功自傲，蜀军的将领们都忍让着他。而且魏延平时常常满腹牢骚、口出怨言，之所以不敢反叛，只是惧怕自己而已。如果自己归天，让一直看不惯魏延所作所为的杨仪统领全军，魏延必定会造反。因此，已完全考察清楚魏延本性的诸葛亮，才会在自己死前预先定下了斩伏魏延的锦囊妙计。

军队的将帅，是国君的重要辅助，如果不确实地考察一个军人的品行而胡乱任用，所造成的后果是不堪设想的。所以，诸葛亮善于考察人的品行的谋略，值得我们借鉴和学习。

四　将　材

【原文】

夫将材有九：道之以德，齐之以礼，而知其饥寒，察其劳苦，此之谓仁将；事无苟免[1]，不为利挠，有死之荣，无生之辱，此之谓义将；贵而不骄，胜而不恃，贤而能下，刚而能忍，此之谓礼将；奇变莫测[2]，动应多端[3]，转祸为福，临危制胜，此之谓智将；进有厚赏，退有严刑，赏不逾时[4]，刑不择贵[5]，此之谓信将；足轻戎马，气盖千夫，善固疆场，长于剑戟，此之谓步将；登高履险，驰射如飞，进则先行，退则后殿，此之谓骑将；气凌三军，志轻强虏，怯于小战，勇于大敌，此之谓猛将；见贤若不及，从谏如顺流，宽而能刚，勇而多计，此之谓大将。



【注释】

（1）苟免：以不正当的手段求幸免。

（2）莫测：无法揣测，使人难以了解或理解。

（3）多端：各种变化的情况。

（4）赏不逾时：及时行赏，以收激励之效。

（5）刑不择贵：一律依法用刑，不因地位的尊卑而有所不同。

【译文】

将帅依其才干，大致可分成几种类型：用道德来教导士兵，用法令来整治部队，并能体恤下属的饥饿寒冷、勤劳辛苦，这种将领称为仁将；做事不图眼前避灾自保，不受名利诱惑，能舍生取义，这种将领称作义将；地位显贵而不骄横，取得胜利却不居功自傲，有才能却又谦和地对待下属，性格刚强又能够忍让，这种将领称为礼将；战术变化奇妙莫测，能应付各种情况，将祸事转变为好事，并在危急关头取得胜利，这种将领叫做智将；对勇往直前的人进行丰厚的奖赏，对退缩的人采用严厉的刑罚，且能及时行赏，又不论地位的尊卑，一律依法用刑，这种将领称作信将；脚步轻快胜过战马，气势豪迈压倒众人，善于安定疆场，擅长使用剑戟，这种将领可以叫做步将；身手矫健，能登高涉险，骑马射箭就像飞一般，进攻时一马当先，撤退时勇敢断后，这样的将领是骑将；气概威慑三军，有盖世的豪气，不轻视小战役，又勇于投身大战役，这样的将领是猛将；看见有才能的人就反思自己的不足，接纳建议虚怀若谷，性格宽厚而又刚毅，行动勇敢而又足智多谋，这样的将领乃是大将。

【心得】

因材施教、识别人才，是统帅必备的智慧。诸葛亮根据不同的标准把将才分为以下7种：仁才——以德服人，以身作则，关心下

属，与下属同甘共苦；义才——不受诱惑，重义轻生，办事认真严谨，一丝不苟；礼才——身居高位而不盛气凌人，功勋卓著而不恃功自大；智才——奇幻莫测，临危制胜，动应多端；信将——赏罚分明，赏不拖延，罚不畏权；勇将——勇于开拓进取，能承担责任，即使大祸临头也绝不畏惧；大才——求才若渴，广开言路，从谏如流，能文善武，对人对事勇敢果断，拿得起放得下，并兼具丰富的知识与应变之才。这些都是一个善于率兵打仗的良将所需要具备的才能。

汉章帝年间，将领班超奉命西出阳关，凭着于阗国的2.5万名士兵，班超选择莎车国为首先目标。龟兹国王便联合温宿等国，集合5万兵马来解莎车之围。面对敌众我寡的不利形势，班超依然从容不迫。他让于阗王兵分两路，于阗王率部向东，自己则领兵向西，并借着释放的俘虏四处散播“班超要逃走”的谣言。龟兹王闻讯大喜，亲率1万精骑向西截击班超，又叫温宿王率领8000骑兵向东拦击于阗王。班超见龟兹王已经上当，便下令部众掉转马头，直奔莎车而来。此时于阗王也秘密领兵赶到莎车城下，两军会师，直杀得莎车兵尸横遍野，血流成河，从此一蹶不振。班超以于阗国2.5万军，对战两倍于己的敌人，虽处于劣势，但因善用计谋，终能以少胜多，从而战胜敌人，这正是诸葛亮所说的智才。

战国时，邹忌辅佐齐威王，推行“信赏必罚”的原则，重赏将即墨治理得井井有条的大夫，而对于治理不力，又一贯行贿的大夫处以极刑。在采取这些赏罚措施之后，齐威王开始对曾侵犯齐国的诸国进行报复，大胜而归。此举令齐国的大臣们对齐威王信服有加，个个尽忠职守，齐国也因此日渐强盛。各诸侯国在知道齐威王的奖惩原则后，不敢犯齐达20余年。“信赏必罚、赏罚公平”，不正是诸葛亮所说的信将所应具备的素质吗？

五　将　器

【原文】

将之器，其用大小不同。若乃察其奸，伺其祸[1]，为众所服，此十夫之将；夙兴夜寐[2]，言词密察，此百夫之将；直而有虑，勇而能斗，此千夫之将；外貌桓桓[3]，中情烈烈[4]，知人勤劳，悉人饥寒，此万夫之将；进贤进能[5]，日慎一日，诚信宽大，闲[6]于理乱，此十万人之将；仁爱洽[7]于天下，信义服邻国，上知天文，中察人事，下识地理，四海之内，视如室家，此天下之将。

【注释】

(1) 伺其祸：伺，发现。祸，灾祸。

(2) 夙兴夜寐：早起晚睡，勤于公事。

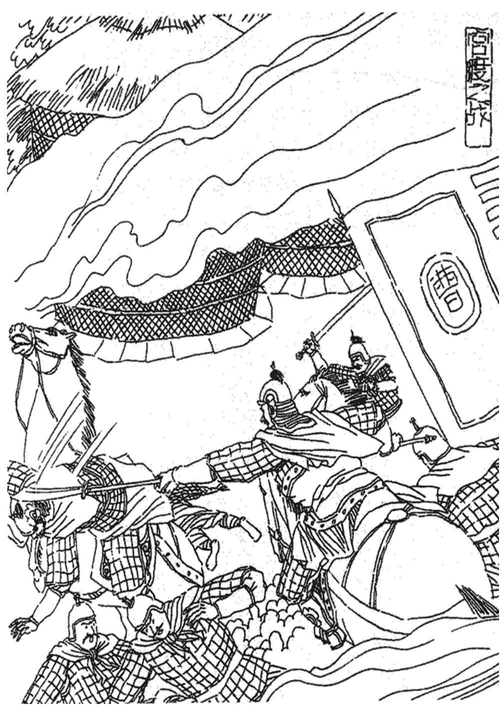
(3) 桓桓：威武的样子。

(4) 中情烈烈：小情，指内心。意谓内心热情。

(5) 进贤进能：网罗贤才，以为己用。

(6) 闲：闲，通“娴”，熟练的意思。

(7) 洽：融洽。



【译文】

将领的才能，依据他的作用大小而有所不同。如果能够分析察知队伍中的奸细，发现队伍中隐藏的灾祸，让众人信服，这是能统领10个人的将领；能早起晚睡，言辞周密谨慎，这是领导100个人的将领；性格率直而深思熟虑，勇猛威武又善于战斗，这是能统领千人的将领；外貌威武，内心热情，充分了解士卒的辛劳，并能体会部属的饥寒，这是统领万人的将领；推荐有本领的人，选拔有能力的人，始终保持谨慎，重信义且宽宏大量，能够纯熟地处理各种复杂的事情，这是统帅10万人的将领；仁爱和蔼地对待下属，以诚信义气使邻国臣服，上能通晓天文，中能考察人世间的事情，下能识别地理，看待四海之内，就像是自己的家一样，这是可以统率天下的将领。

【心得】

统帅必须有识别部将才能大小的慧眼。诸葛亮根据将领的才能将其分为6种。统领天下之才，需要仁爱之心，并能上知天文，下晓地理；统率10万之军者，必须求贤若渴，处事冷静，并且宽宏大量；指挥万人的将领，对敌作战勇猛无比，对手下士卒关心体贴；领导千人之将，往往英勇善战；带领百人之将，具有以身作则的美德；指挥10人的将领，必须善于察觉军队存在的问题。根据将领不同的才能，委以不同的责任，才能人尽其用，发挥其最大的才能。三国刘备不正是因为看中诸葛亮有治理天下的才能，才不惜三顾茅庐，请其出山，辅佐自己成就霸业，最终建立蜀国的吗？

在中国的战争史中，许多战役都是因为不能根据将领才能的大小来发挥，甚至错用其人，所以造成许多惨痛的失败。例如，赵王错用只能纸上谈兵的赵括，致使长平大败，70万大军伤亡殆尽，赵国从此元气大伤；在兵出祁山伐魏形势大好的情况下，孔明错用马谡，致使街亭失陷，不得已之下，诸葛亮只好用“空城计”来吓退

司马懿。

军事上对将领才能的正确认识极为重要，商业上对人才能力的正确认知也很关键。企业需要多方面的人才，既要有精于谋略、擅长管理的经营人才，又缺少不了精通技术、善于开发新产品的技术专家。例如：一丝不苟、精打细算、善于计算者，能用于理财；管理严格有方、不循私情者，能用于企业管理；任劳任怨、老成踏实者，能用于资产管理；气度潇洒、敏捷机智、擅长交际者，能用于公关；经验丰富、头脑灵活者，能用于采购；年轻温柔、礼貌周到者，能用于售货；善于交往、通权达变者，能用于推销。凡此种种，只有根据个人能力的不同，择而用之，才能形成良好的人才配置，从而在竞争中立于不败之地。

美国的阿普尔电脑公司是电脑业界的后起之秀，公司的创始人史蒂芬·乔布与公司前任总经理麦克·马库拉均精通于电脑技术，但对组织的经营销售则较不擅长，为此公司的发展一直比较缓慢。有鉴于此，公司不惜以年薪200万美元的优厚待遇，重金礼聘约翰·斯库利担任公司的总经理。曾在百事可乐公司担任总经理的约翰·斯库利精通市场营销，百事可乐公司正是因他所采取的严格而有效的经营管理方法，才能在短短的几年时间内缩小与可口可乐公司之间的差距。约翰·斯库利在正式受聘于阿普尔电脑公司后，立即制定一套详细的发展策略和战术计划，使阿普尔电脑公司得到了迅猛的发展。

由此可知，虽然史蒂芬·乔布和麦克·马库拉均精通于电脑技术，甚至可以说是其中的佼佼者，但他们的能力却不足以妥善地经营管理阿普尔电脑公司，只有精于营销管理的约翰·斯库利才能使公司迈向快速发展之路。

六　将　弊

【原文】

夫为将之道，有八弊[1]焉，一曰贪而无厌，二曰妒贤嫉能，三曰信谗好佞[2]，四曰料彼不自料[3]，五曰犹豫不自决，六曰荒淫于酒色，七曰奸诈而自怯[4]，八曰狡言[5]而不以礼。

【注释】

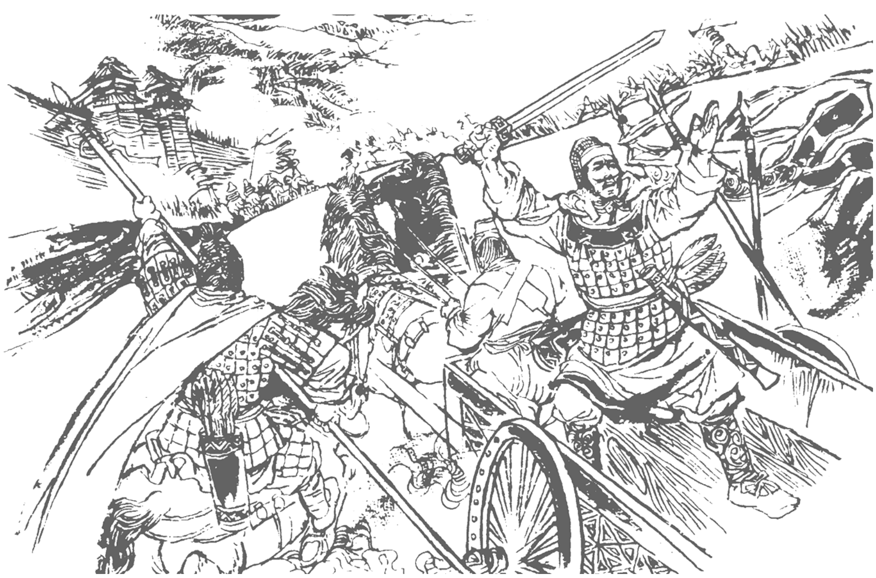
（1）弊：弊病。

（2）佞：惯于用花言巧语献媚于人。

（3）自料：估计本身的实力。

（4）自怯：胆小怯懦。

（5）狡言：奸诈巧辩之言。



【译文】

将领常见的弊病有8种：一是生性贪婪、欲求不满。二是嫉妒品德和能力比自己强的人。三是听信谗言又喜好谄媚邪恶的小人。四是只会评判别人的不足却不能正确估计自身的实力。五是做事迟疑不能决断。六是过分贪图酒色。七是性情虚伪狡诈且胆小怯懦。八是奸诈巧辩而不遵循礼节。

【心得】

一个人的品行往往是决定事情成败的内在因素。将领统兵打仗，是关系到国家生死存亡的大事，正因为如此，对于将领自身的要求必须严格。

吴起前去指挥战斗，身旁的人递给他一把剑。吴起说："提着进军鼓和击鼓捶，面临危难时拿出决策，这样的人才是将军。举着一把剑去刺杀，这可不是将军应做的事情。一个将军应该具备五才四义。智慧不会被扰乱，英明不会被蒙蔽，诚实不会被欺骗，廉洁不会被贿赂，正直不会被扭曲，这是五才；接受命令的那天起就忘掉了家庭，带兵出发的那天起就忘掉了亲人，布置好军队，命令他们进攻或停止时忘掉了君王，拿着击鼓捶指挥战斗时忘掉了自己的安危，这是四义。一个将军只要具备了上述的五才四义，那他就有了百战百胜的法宝了。"

"进攻和据守的方法是：不要侥幸敌人不来进攻，而要依靠我们自己有足够的准备严阵以待；不要侥幸敌人不来进攻，而要依靠我们自己有足够的准备使敌人无法攻破。将帅如果能在事情发生之前就有所安排，在敌人防备之前就有所防备，那么，据守敌人就不可能攻破，进攻敌人就无法守住。而假如骄傲轻敌，那就必然会被敌人捕获，成为他们的俘虏。"

俗话说："将有才智社稷安"，诸葛亮深知为将的重要性，并明确指出了将领的8种不良品行，即贪婪无度、嫉贤妒能、听信谗

言、自以为是、优柔寡断、贪图享乐、狡诈虚伪、花言巧语。这些不良品德最终都会导致战争的失败，所以国君或将帅在选择人才时，一定要考察其品行。若让品行不佳的人担任要职，将会给国家和军队带来巨大的损失。将领如此，一国之君亦然，许多国家的亡灭不正是由于君王的品行不端所导致的吗？

秦始皇建立帝国，后秦二世即位，他继承了秦始皇的遗业，动用大批民工，修建耗资巨大的阿房宫。不仅如此，为加强边境兵力、对付此起彼伏的诸侯叛乱和不断来犯的夷狄，更是横征暴敛，徭役十分严重，致使咸阳300里内的百姓民不聊生。当时有不少忠臣认为劳役过重、赋税太多，恐使国家陷入危机，于是进谏停止阿房宫的建造，减少劳役和赋税，以解救危机。但秦二世拒不纳谏，反而宠信宦官赵高，听信谗言，将进谏的3位将军和大臣处死。后来他宠信的赵高，独揽大权，密谋叛乱。最后秦二世被赵高的手下追杀，自杀身亡。

秦二世一心沉溺享乐，听信谗言，杀害忠良，致使奸臣当道，最后导致悲惨的下场。然而他的先祖秦穆公却不同。在秦称侯的时候，秦曾与晋对抗。穆公十二年，晋国发生严重饥荒，但穆公并没有乘机伐晋，反而派人从水陆运送大批粮食到晋国救济灾民。14年后，秦国遭遇饥荒，晋惠公却进攻秦国，并采用诱敌深入之计，使穆公被大批晋军包围。正在危急关头，突然出现300名勇士，拼死突围救出穆公，并俘虏晋惠公。原来这些勇士是以前宰杀穆公失手的刺客，后获穆公宽恕的一批人，今日拼死来救，是为报答穆公的不杀之恩。而穆公死后，竟有100多人愿意为之殉葬。同样是秦朝的国君，遭遇却如此不同，这不能不说是个人品行之差异所产生的不同结果。

七　将　志

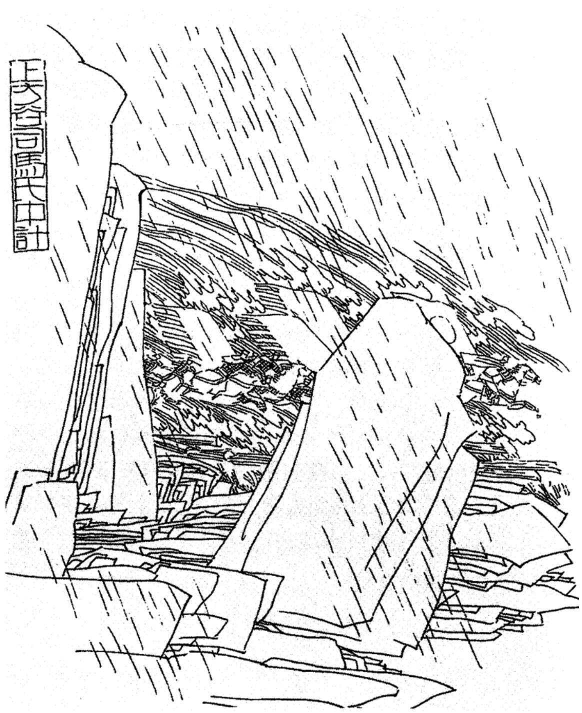
【原文】

兵者凶器，将者危任，是以器[1]刚则缺[2]，任重[3]则危。故善将者，不恃强[4]，不怙势[5]，宠之而不喜，辱之而不惧，则利不贪，见美不淫，以身殉[6]国，一意而已。

【注释】

（1）器：指军队。

（2）缺：祸害。



（3）任重：此指权力欲望太强。

（4）恃强：倚仗强大的军力。

（5）怙势：凭借权势。

（6）殉：因维护某种事物或追求某种理想而牺牲生命。

【译文】

军队是一种凶器，而将领必须担负重任。军队如果自恃军力强大就容易招致失败，

将领如果权力欲望太强就会十分危险。因此一个好的将领是：不依靠强权、不仗势欺人，受宠信的时候不沾沾自喜，受侮辱的时候也不惊慌失措，看见利诱而不贪婪，遇到美色也不产生淫念，只是一心一意准备牺牲自己的生命来报效国家。

【心得】

诸葛亮在此提出将领的修养问题。将帅身居要职，是一切军事活动的决策者和指挥者，而行军打仗是攸关百姓生死、国家安危的大事，孙子也曾说过“夫将者，国之辅也，辅周则国必强，辅隙则国必弱”，可见将帅举足轻重的地位。诸葛亮认为，一个好的将领必须不仗势欺人，不凌强欺弱，并能以平常心来对待所遭遇之人、事、物，而且富贵不能淫、贫贱不能移、威武不能屈。外界的任何影响都无法动摇其心志，只是坚持报效国家的信念，这样的将领才是国家的栋梁。

诸葛亮六出祁山之时，数次打败司马懿，直至司马懿率魏军残部逃入上方谷安营扎寨。诸葛亮亲自带领人马在五丈原驻扎，并屡派兵士向魏军挑战，但司马懿坚持不出营应战。此时的诸葛亮深知自己的健康状况已经撑不了多久，而且长期相峙对蜀军不利，只有想方设法让魏军出战，以求速战速决。于是诸葛亮在一个大盒子里放了一套妇女的衣服和头巾，并写了一封书信，信中写道：“你是一个统率百万之师的大将，应该披甲戴盔在战场上和我一决胜负，但你现在胆小怕死，躲在洞穴里不敢出来，这和女人没有什么差别。如果你还不敢出战，那就把这套女人的衣服穿上算了。如果你还是一个男子，那就早日出战与我一决雌雄。”然后派蜀军使者到魏营把书信和装有女人衣服的大盒子送给司马懿。

司马懿收到诸葛亮的书信后，心中虽然十分愤怒，但却微笑着接受了“礼物”，并向来送书信的蜀军使者详问诸葛亮的饮食起居情况，当得知诸葛亮平日“食少事繁”后，司马懿就已完全洞悉诸葛亮送来妇人衣物的用心了。魏营将士在得知诸葛亮以妇人的衣服

来侮辱司马懿时，群情激愤，要求立刻出兵同蜀军决一死战，但司马懿不仅不同意出战，还执意上书魏主曹睿，并得到天子对自己的支持，使众将再也不敢轻言出战了。果然不出司马懿所料，诸葛亮不久便病丧五丈原，蜀军被迫退兵。

足智多谋的司马懿知道自己责任重大，如果逞一时之勇、斗一时之气，贸然出战蜀军，将会冒上大风险，还不如等待时机。所以当接到诸葛亮送来的女人衣物时，他并没有因愤怒而失去理智，反而冷静地分析情况，使得诸葛亮在六出祁山的征途上多了一些遗憾。

还有，作为军队的统帅，时时刻刻都要做到“谦虚谨慎”。要想保持“谦虚谨慎”品质很难，而在胜利或成功之后要保持“谦虚谨慎”的品质更难。在历史上有一些农民革命的领导者在暂时取得胜利面前，被胜利冲昏了头脑，不能保持“谦虚谨慎”、戒骄戒躁的作风，骄傲自满，骄奢淫逸，脱离人民与群众，最终导致失败的结局。

李自成领导的明末农民大起义席卷全国，推翻了明朝统治，建立了大顺政权。可是进入北京后，大顺领导者陶醉于眼前的胜利。刚入北京时军纪还较严明，但后来逐渐松懈，出现了一些危害群众的事也无人过问。大将如刘宗敏、田见秀、李过等已经开始追求享受，纷纷搬进明贵戚勋臣的华贵府第，甚至“呼莲子胡同优伶蛮僮”，佐酒行乐。顾君恩则跷足案上，“醉携娈童，高唱边关太平调”（彭孙贻《平寇志》卷九）。他们认为明朝覆灭，天下从此太平了。对于盘踞江南的明朝残余势力，只派少数军队出征，对屯兵山海关的吴三桂更是抱有幻想。后来吴三桂勾结清军入关，使轰轰烈烈的明末大起义遭到失败。

八　将　善

【原文】

将有五善四欲。五善者，所谓善知敌之形势，善知进退之道，善知国之虚实，善知天时(1)人事(2)，善知山川险阻。四欲者，所谓战欲奇(3)，谋欲密，众欲静，心欲一。

【注释】

（1）天时：自然界时序的变化。

（2）人事：人的离合、境遇、存亡等情况。

（3）奇：出奇制胜。



【译文】

将领应该具备5种才能和4种要求。5种才能就是：能够善于分析敌军的各种企图，能够准确掌握进攻和退兵的规律，能够知道国家的强弱虚实，能够通晓战争中自然界时序的变化和与战争有关之各种人的因素，并能够熟悉高山河流的地理险阻。4种要求就是：用兵作战要出奇制胜，进行谋划要做到万无一失，在复杂的情况下要保持镇定自若，部队将士要众志成城。

【心得】

战场形势千变万化，但只要灵活掌握行军用兵之道，就能运筹帷幄。在这里，诸葛亮指出为将要具备预知敌军的意图、把握进退的节奏、了解国家的实力、掌握作战的时机、熟知地形的运用等5种才能，以及用兵出奇制胜、作战周密谋划、遇事沉着冷静、保持部队齐心等4种要求。这些才能和要求，实际上是从对战争形势的分析能力、用兵之法的把握、军心的稳定、自身实力等几个方面来提出。只有具备这5种才能和满足4种要求的将领，才能在战争中立于不败之地。

春秋时，齐国发兵攻打鲁国（两国都在今山东省境内）。当时，齐国强大，鲁国弱小，双方实力悬殊。可是结果，鲁国却以弱胜强，把齐军打得大败。这次鲁国的胜利，是曹刿谋略思想的一次实际体现。

曹刿是一个深通兵法的爱国者。他得知齐国发兵来犯，鲁庄公准备抵抗，便主动要求面见庄公。他的亲友邻人都劝他；“国家大事，自有那些天天吃肉的大官们管着，你何必瞎操心呢?”曹刿说：“不，那些大官们目光很短浅，他们不会有深谋远见的。”

曹刿见了庄公，首先提出：取信于民，是战前重要的政治准备，也是获得胜利的可靠保证。并且要求作战时允许他一块儿去。

到时候，庄公便叫他同车出发。齐、鲁两军在长勺（今山东省

曲阜县北）列阵。战斗即将开始。只见齐军擂鼓进兵。庄公也准备擂鼓迎击。曹刿阻止道：“等一等。”齐军见鲁军方面没有反应，于是又擂一通鼓。齐军擂鼓三次。鲁军总是按兵不动。直到齐军三次鼓罢，曹刿才说：“现在，可以进兵了！”鲁军战鼓一响，同时下令冲杀，士兵们一声呐喊，直扑敌阵，猛不可当。齐军大败，狼狈而逃。

庄公正想下令追击，曹刿却又阻止道：“且慢。”说着，跳下车去，先从地面细看齐军兵车碾过的轮迹，又攀上车前的横木，注意瞭望敌人退走的情形，然后说：“现在，可以追击了！”庄公当即下令。鲁军乘胜前进，把齐军全部赶出了国境。

鲁庄公却不明白曹刿为什么这样指挥。曹刿说：“夫战，勇气也。一鼓作气，再而衰，三而竭。彼竭我盈，故克之。”曹刿又说：“齐国这样的大国，不能低估，说不定会设下伏兵，诈败引诱我们。我‘视其辙乱，望其旗靡’，这才放心追击。”鲁军追出 30 多里，缴获了大量武器和战车。

军队的精神状态、集体意志在战争中具有重要作用，要取得胜利就必须保持旺盛的士气。曹刿深谙士气久盈必竭的道理，并有效的把握了进攻的节奏，坚持后发制人。待齐军反复冲锋皆不成功，士气随之衰落之际，才一鼓作气杀向敌人，果然以较少的兵力击败强大的齐军，这均归功于曹刿能冷静地分析战事、把握进退的节奏及掌握战争的时机。

建安十三年，魏将张辽奉曹操之命驻守长社。当时曹操、刘备、孙权三强鼎立，魏国北方也常有异族侵扰，因此驻防的责任重大。一天晚上，营中突然乱了起来，并影响到全军。张辽知道是有人散布谣言，欲瓦解军心，企图乘虚而入。于是他严令左右，不可轻举妄动，立即集结部队，并全副武装地站在士兵的中央巡视部队。此举迅速稳定了军心，使敌人的企图没有得逞。张辽在遇到突然变故时能保持沉着冷静，而关键时刻能稳定军心，不愧为一代名将。

九　将　刚

【原文】

善将者，其刚不可折[1]，其柔不可卷，故以弱制强，以柔制刚。纯柔纯弱，其势必削[2]；纯刚纯强，其势必亡[3]；不柔不刚，合道之常。

【注释】

（1）刚不可折：折，折断。此句谓为将须意志刚毅，但不能固执。

（2）纯柔纯弱，其势必削：一味地柔弱必会减损气势。

（3）纯刚纯强，其势必亡：一味地刚强而不知变通必会招致祸害。



【译文】

善于统兵打仗的将领要能屈能伸，其意志刚强却不可固执己见，性格柔顺却不可软弱。因此能够以弱制强，以柔克刚。如果性格过于柔弱，则部队的威势必会削弱，而过于刚强，则部队的威力必会丧失殆尽，只有刚柔并济才合乎事物的常规。

【心得】

兵法讲究刚柔并济，灵活运用。在此，诸葛亮把刚强和柔弱都视为战争中所不可缺少的手段。一味地偏重刚强，强调进攻，会使部队的威力丧失殆尽，从而予敌人可乘之机；而一味偏重柔弱，缺乏军队的勇猛善战，同样不能成功。因此，诸葛亮认为“不刚不柔，合道之常”。实际上，历代兵家都主张刚柔相济。我国著名兵书《六韬》中曾指出“柔有所设、刚有所施、弱有所用、强有所加”，可见刚、强、柔、弱在战争中都有各自的用途，如能完美结合刚、柔、强、弱，必能所向无敌。

《军谶》中提出了“柔能制刚，弱能制强”的观点，《黄石公三略》作了发展。认为“柔者德也，刚者，贼也，弱者人之所助，强者想之所攻”。这并不是一味只讲以弱制强，而强调刚柔强弱都要得当，做到“柔有所设，刚有所施，弱有所用，强有所加。兼此四者，而制其宜”。

张良的高明谋略，据说来自黄石公所授的三略。张良给刘邦谋划过许多关系到大业成败的重要谋略，其中以弱制强、刚柔并用之例颇多。如：当秦主力与项羽会战时，刘邦决定由南阳入武关攻秦，张良反对硬拼。劝刘邦以重宝招降秦将贾竖。而当贾竖同意投降时，张良又恐士卒不从，乘敌懈怠之机，一举破之。结果直下咸阳，擒秦王子婴。后来楚汉相争，汉弱楚强，张良劝刘邦处处退让，以柔制刚，不但避开了鸿门之宴的生命危险，而且取得了汉中、巴蜀之地。接着又火烧栈道。使项羽屡屡上当。刘邦转弱为

强，终于以布衣取天下。

战国末年，赵国派李牧防守代郡（今山西代县）。代郡地处边疆，经常受到匈奴骑兵的袭扰，每每威胁居民的生命财产安全。李牧到任后，一面加紧操练兵马，一面令士兵在遇到匈奴骑兵骚扰时不得主动迎击，只能退守营寨。这样过了一段时间，赵王见李牧怯战，便将他撤职，重新任命一员守将。新将军反其道而行，主动出兵攻打匈奴，却屡战屡败。赵王无奈，只好再次请出李牧，防守代郡。李牧到任后，仍执行以前的防御方针，匈奴认为他懦弱可欺，因此毫无戒备。待赵国士兵操演熟练、士气高昂之时，李牧便下令出击。他先让边郡的居民都到城外去放牧，利用满山遍野的牛羊引诱匈奴上钩。果然，匈奴首领派兵前来抢劫牲畜。李牧又假装不支节节败退，更引得匈奴首领亲率主力前来追击。直到匈奴走进埋伏圈，隐蔽已久的赵军主力才冲杀而出，一举歼灭匈奴 10 余万人，并乘胜击破东胡，拓地千里。从此，代郡 10 多年没有匈奴的侵扰，当地居民便获得了安定的生活。

李牧的胜利是运用刚柔相济的最好例证。表面上他以“柔弱”制造“怯懦”的假象，借此迷惑敌人，使匈奴骄而不备，放松对他的警惕。而暗地里他却加紧操练兵马，待机会一到，便给予敌人奋力一击，充分展现勇敢善战的本质。孙子也曾说过：“能而示之不能，用而示之不用”。可见，李牧之所以成为千古名将，正是由于他懂得刚柔并济之理的缘故。

十　将骄吝

【原文】

将不可骄，骄则失礼，失礼则人离，人离则众叛。将不可吝，吝则赏不行(1)，赏不行则士不致命(2)，士不致命则军无功，无功则国虚，国虚则寇实(3)矣。孔子曰："如有周公之才之美，使骄且吝，其余不足观也已。"

【注释】

(1) 赏不行：部属得不到奖赏。

(2) 致命：效忠听命。

(3) 寇实：使敌人强盛。



【译文】

将领不可骄傲自大，骄傲自大就会失去礼节，失去礼节就会使人心离散，人心离散就会造成众叛亲离。将领也不可吝惜财物，吝惜钱财部属就得

不到奖赏，部属得不到奖赏就不愿效命，士卒不愿意效命，那么军队也就不能建功立业，军队不立战功就会导致国家空虚衰弱，国家空虚衰弱就会使敌人的力量强大。孔子说：“即使有圣人周公旦那样的才能和美德，但如果骄傲自大而且吝惜钱财，其余的长处也就不值得一看了。”

【心得】

骄兵必败！诸葛亮在此明确地指出，作为将帅切不可骄傲自大。将领如果过于骄傲，常常会高估自己的才能，自以为是，并难以接纳他人的意见和建议，甚至会造成众叛亲离的局面，使自己处境孤立。特别是在行军打仗中，如果骄傲自大，就容易低估敌方的实力，作出错误的判断，致使军队陷入危险的境地。同时，将领也不能吝惜钱财。因为在战场上，要依靠士兵的英勇作战来打败敌人，如果不愿奖赏有功兵士，兵士将不愿拼死作战，那么战斗力必会下降，而予敌人可乘之机，给国家带来重大损失。

公元前 589 年，齐国对鲁国发动战争，不仅占领鲁国的大片土地，还击退前来救援鲁国的卫国。在鲁国和卫国的请求下，晋国派出大将率 800 辆战车与鲁国、卫国会合，欲与齐国决一死战。就在此时，齐国有一员叫高固的猛将，单枪匹马闯入鲁、卫、晋联军的阵地，抢得一辆战车并驱车跑回齐营。齐顷公因连败鲁、卫的军队，现又有高固独闯敌军大营抢得战车，于是不将鲁、卫、晋联军放在眼里。次日，双方列兵对阵，鲁、卫、晋联军严阵以待，而齐军阵势尚未布好，齐顷公的部将劝阻其暂缓发起进攻，但齐顷公却不以为然地说：“他们都是手下败将，只要我的大军拼杀过去，他们立刻就会四散逃命。”并且还对身边的将士说：“等我消灭了这些敌人再回来吃早饭。”

虽然齐军的攻势猛烈，但鲁、卫、晋联军凭借着列好的阵势拼死抵抗。在双方对峙不下之际，准备不足的齐军已经开始显露出信心不足。而鲁、卫、晋联军此时看见晋军大将带伤依然奋力击鼓，

顿时士气大振，在联军将领的指挥下，三军奋力冲杀，齐军溃不成军，齐顷公侥幸逃脱。齐顷公骄傲轻敌导致大败，他所说的“灭此朝食”也成为后人的笑柄。

无独有偶，公元219年，关羽镇守荊州，欲远征樊城，但又对来自后方东吴的威胁始终有所忌惮。东吴名将吕蒙故意借治病为由退回建业，而派名不见经传的青年将领陆逊接替自己。文武双全的陆逊到任后，立刻派使者带着自己的亲笔书信和厚礼去拜见关羽，在信中对关羽大加吹捧，对自己却极力贬低，并再三希望关羽多加关照。关羽本来就不把陆逊放在眼里，收到书信和礼物后，就更加认为陆逊不足为虑，于是把防御东吴的兵力全部调往樊城前线。当关羽进攻樊城胜利在望时，东吴突袭公安、江陵，直逼荊州，关羽败走麦城。一代名将关羽因骄傲自大、疏于防范而导致兵败身亡。

同时，作为军队将领，也要处处谦虚谨慎，否则，也终究难逃失败的命运。洪秀全领导的太平天国革命，进人天京后，也是由于不能谦虚谨慎而遭致失败的。太平天国颁布一套“贵贱宜分上下，制度必判尊卑”的礼制，从天王到普通士兵之间，等级十分森严，君臣上下有天渊之别，甚至连称呼、服饰、仪卫与马等都有明确的规定，不准逾越。诸王出行，官兵必须回避道旁，高呼万岁或千岁，否则就要受到严厉惩处。森严的等级制度，使得太平天国的领袖们“彼此睽隔，猜忌日生。”革命初期那种“寝食必俱，情同骨肉”、“敝衣草履，徒步相从”的思想作风逐渐抛弃，代之以对权利、名位和奢侈生活的追求，“为繁华迷惑，养尊处优，专务于声色货利。”洪秀全“僻处深宫，从不出户”，陶醉于“爷、哥、朕、幼坐朝廷”，宗教迷信思想占统治地位，一切信天不信人，说：“朕天生真命主，不用兵而定太平一统”，“认实天情，自然升平。”杨秀清骄傲专横，“自恃功高，一切专擅”，甚至“逼天王亲到东王府封其万岁”，终导致太平天国的内部分裂，后终于在反动势力联合绞杀之下失败了。

十一　将　强

【原文】

将有五强[1]八恶[2]。高节可以厉俗，孝弟可以扬名，信义可以交友，沉虑可以容众，力行可以建功，此将之五强也。谋不能料是非，礼不能任贤良，政不能正刑法，富不能济穷厄[3]，智不能备未形[4]，虑不能防微密[5]，达[6]不能举所知，败不能无怨谤，此谓之八恶也。

【注释】

（1）五强：五种美德。

（2）八恶：八种令人厌恶的行为。

（3）穷厄：穷困潦倒。



（4）备未形：防患于未然。

（5）微密：指很小的事物。

（6）达：显达。

【译文】

将领有 5 种美德和 8 种令人厌恶的行为。高尚的志节能够激励世俗，孝顺父母、敬爱兄长能够扬名立世，恪守信用能够广交朋友，深思远虑能容纳他人，身体力行能够建立功业，这是将领的 5 种美德。谋划却不能判断正确与错误，讲究礼节却不知礼遇贤士，治理政务却不能严明刑法，富裕却不救济贫穷困厄，没有防患于未然的智慧，也缺乏防微杜渐的远虑，而得志显达却不举荐自己所知的人，失败了却怨天尤人，这就是将领令人厌恶的 8 种行为。

【心得】

一军之将应以德服人、以身作则，军队才能上下一心，众志成城。诸葛亮在此论述将领的品德，他认为将领必须具备 5 种美德：以身作则，可以激励部下；高风亮节，足以美化风俗；讲求信义，可以广结豪杰之士；深思熟虑，可以得到众人的信服；身体力行，可以屡建战功。具有这 5 种美德的将领能使上下关系和谐，而得到大家诚心诚意地拥戴，为其在战争中获胜创造有利条件。“修身齐家治国平天下”说的就是这个道理。此外，身为将领必须杜绝 8 种可厌的行为：不能明辨是非、嫉贤妒能、执法不严、不救济贫困、不能预见战争、做事马虎、不举荐贤能、不能承担失败的责任。具有这 8 种缺陷的将领，无法令部属心悦诚服，更不能上下齐心，自然难以在战争中取胜。

诸葛亮四出祁山时，所带兵马才 10 余万众，但迎战的魏军却有 30 余万精兵。战争一触即发，而此时蜀军却有 4 万人因服役期满须退役回家。4 万人一旦离去，蜀军的战斗力势将锐减；但延期服役，老兵们回乡的愿望化为泡影，也将大失军心。正当蜀军将领

们左右为难之际，诸葛亮断然决定，下令各部让服役期满的老兵速速返乡，不能因一时的需要而失信于军民，要让老兵们尽快回去和望眼欲穿的父母妻儿团聚。此令一出，老兵们几乎不敢相信自己的耳朵，个个热泪盈眶、激动万分，反而不愿意走了：“丞相待我们恩重如山，如今正是用兵之时，我们要拼死杀敌，以报丞相之恩！”老兵们的激情对在役的士兵更是一种鼓舞，10余万蜀军将士因此士气大振。诸葛亮四出祁山虽未能达到预期的功绩，但设计诱杀魏将张郃以及带军平安归蜀，不能不说是诸葛亮治军有方。

带兵行军打仗固然要具备五德，然而一个领导者要想在激烈的商战中取得成功，又何尝不是如此。美国奇异电器公司的总裁雷振诺德·琼斯在公司生死存亡的关键时刻走马上任。琼斯经过深思远虑后，果断地将电脑部门弃让他人，并将发展不大的部门全部关掉，用有限的资金去发展前途远大的生产部门。而奇异公司以前从来都没有任用白领女职员的先例，琼斯上任后，有一名女职员致力于推销公司新产品，使该产品畅销不衰，琼斯立刻将她升为所属部门的副总经理。又有一次，琼斯在和一些职员交谈时，发现有一名女同事对公司的发展趋向见解独到，于是力排众议，任命她为董事会中唯一的女董事。琼斯的任人唯贤，赢得了公司所有员工的绝对信任。琼斯更是以身作则，把自己的工作日程安排得满满的，以昂然的斗志激励公司的员工努力工作，最后终于让公司走出困境，步入了坦途。美国奇异电器公司的复活，正是因为拥有雷振诺德·琼斯这个头脑敏锐、身体力行、赏罚有信、能大胆起用能人的将才，终于使公司成为世界上规模最大的电器制造公司。

十二　出　师

【原文】

古者国有危难，君简[(1)]贤能而任之，斋三日，入太庙，南面而立；将北面，太师进钺[(2)]于君。君持钺柄以授将，曰："从此至军，将军其裁之。"复命曰："见其虚则进，见其实则退。勿以身贵而贱人，勿以独见[(3)]而违众，勿恃功能而失忠信。士未坐，勿坐；士未食，勿食；同寒暑，等劳逸，齐甘苦，均危患。如此则士必尽死，敌必可亡。"将受词，凿凶门[(4)]，引军而出。君送之，跪而推毂[(5)]，曰："进退惟时，军中事不由君命，皆由将出。"若此，则无天于上，无地于下，无敌于前，无主于后。是以智者为之虑，勇者为之斗，故能战胜于外，功成于内，扬名于后世，福流于子孙矣。



【注释】

（1）简：同“拣”，选拔。

（2）钺：斧钺，象征权力。由君王授予将领，使之握有生杀大权。

（3）独见：独断独行。

（4）凶门：北出门也。古代将军出阵时，从北门出发，并以丧礼处之，以示必死的决心。故后称北门谓之“凶门”。

（5）毂：车轮子。

【译文】

古代在国家危难之秋，国君就选拔有品德才干的人担任将领，来保家卫国。并于出师之前，举行受命仪式。君王在斋戒 3 日后，进入大庙祝祷，其面南而立，将领则面向北方，太师把象征权力的斧钺献于君主。君主将钺柄授予将领，说：“从现在起，军队就由将军全权指挥了。”并训诫将领：“作战时，见敌人薄弱就加紧进攻，见敌人强大就全身撤退。不要因为位高权重而看轻他人，也不要独断独行而违背众人的意愿，更不要自恃战功而失去忠诚信义。士卒没有安顿下来、没有饱食，自己不可先行休息、进食，要与士卒们同受寒冷炎热、同享辛勤安逸、同甘苦、共患难。如此一来，士卒们必定竭力效忠，敌人一定可以灭亡。”将领接受命令后，就开凿“凶门”，率军出发。君主送行，半跪在地上，推着车轮说：“前进或后退只要符合时机，军中的全部事情不由君主决定，全听凭将领指挥。”经此仪式后，军队在外就不受天文、地理和君王的牵制。所以，才智之士能竭尽其谋，勇猛之士能竭尽其力，如此一来，当然对外能决胜千里，对内能建立功勋，从而扬名立万，福荫子孙后代。

【心得】

作战贵在准备，打“无准备之战”乃兵家之大忌。诸葛亮认为，出师之前必须作好3种准备：首先是战前准备，即授予将帅兵权，让士兵知道将帅具有绝对的权威，从而使“智者为之虑，勇者为之斗”，唯有如此，将帅才能指挥自如。其次，制定具体战术指导，诸葛亮在此提出“敌强我退，敌弱我打，进退唯时，不由军命”的作战方针。最后，诸葛亮认为，为将应当不因身居高位而轻慢属下、低估敌人，不恃才傲物而违众悖群，应与将士同甘共苦，并身先士卒、礼贤下士。此外，主将还要树立绝对权威，使大家信服。只有这样才能“战胜于外，功成于内”。

公元227年，魏国的新城太守孟达秘密联络蜀国，准备起兵反魏。他在给诸葛亮的信中说：“司马懿得知我要反魏，肯定会亲率大军来与我作战。但司马懿未经魏主的同意，是不敢贸然调动部队的。从司马懿的宛城到魏主的洛阳，往返1600余里，要走半个多月；从宛城到我所驻扎的上庸城，有1200里，也要走10多天。所以，我有一个月的时间可以做好充分准备。等司马懿的大军来到，这里早已经沟深栅固了！”然而，司马懿却一反惯例。他听说孟达起兵，立即下令：“赶赴上庸，讨伐叛军！”手下将领提醒他说：“未经朝廷允许，就擅自发兵征讨，恐怕不妥吧？”司马懿却说：“事急从权，顾不得这么多了！”于是兵分8路，昼夜兼程赶赴上庸，才8天时间，司马懿大军已经赶抵上庸城下。此时的孟达还以为司马懿的兵马尚未动身呢！直到发现曹魏大军已到城下，才暗自心惊。防御工事未及整备的上庸城，在魏军优势兵力的威胁之下，顿时军心涣散。孟达的外甥邓贤和部将李辅等开门迎魏军入城，孟达被杀，而手下1万人马也都成了俘虏。

行军打仗，必须有绝对的权力才能调动军队。司马懿正是因为拥有绝对的兵权，才能在未经魏王许可的情况下独断出兵，以迅雷不及掩耳之势取得胜利。由此可见“军中事不由君命，命由将出”的重要性。

十三　择　材

【原文】

夫师之行[1]也，有好斗乐战，独取强敌者，聚为一徒，名曰报国之士；有气盖三军，材力勇捷者，聚为一徒，名曰突阵之士；有轻足善步，走如奔马者，聚为一徒，名曰搴[2]旗之士；有骑射如飞，发无不中者，聚为一徒，名曰争锋之士；有射必中，中必死者，聚为一徒，名曰飞驰之士；有善发强弩[3]，远而必中者，聚为一徒，名曰摧锋[4]之士。此六，军之善士，各因其能而用之也。

【注释】

(1) 行：指军队编制。

(2) 搴：拔取、夺取。

(3) 强弩：古时作战的利器，一种利用机械力量发箭的弓，威力无穷。

(4) 摧锋：指摧毁敌人的锐气。



【译文】

编制军队时，

必须依兵士的才能来分编。喜欢单打独斗、乐于作战的兵士编为一队，取名为“报国部队”；身手矫健、勇冠全军的兵士编为一队，取名为“突阵部队”；健步如飞、行动敏捷的兵士编为一队，取名“前锋部队”；善于骑射、发箭命中率高的兵士编为一队，取名“争锋部队”；箭不虚发、百发百中的兵士编为一队，取名“射击部队”；善于发射强弩，能远射且每射必中的兵士编为一队，取名“摧锋部队”。如此之编制，将使6种优秀士卒得以各展所长。

【心得】

“人尽其才，物尽其用”，军队中的兵士才能各异，身为将领者必须善于发现并充分利用士卒所具有的特点，将其分别编入不同的小队，使之发挥最大潜力。诸葛亮在此提出择才的问题，他认为要对个别的人才委以不同的职责，才能人尽其才，也才能取得胜绩。历史上，因选人不当、用人失策而造成兵败的例子很多。所以，诸葛亮特别强调“军之善士，各因其能而用之也。”

春秋时期的燕国，地理位置偏僻，国小民寡。在军事上，燕也是一个弱国，曾被齐国打败，对此燕昭王一直耿耿于怀。为了改变处境，燕昭王开始选募人才，四处招贤纳士。正在魏国的乐毅听说后，便投奔燕昭王，燕昭王封其为亚卿。从此之后，乐毅日夜操练军队，演练攻防战术，在短时间内就训练出一支能攻善守的精锐之师。接着乐毅又向燕昭王出谋献计，成功地联合楚、赵、魏三国，准备共同讨伐齐国。由于乐毅如此勇武多谋，燕昭王毅然任命他为上将军，统领全国军队。此时，韩国也主动加入了伐齐的一列。于是，乐毅统率燕、赵、韩、魏、楚5国的联军浩浩荡荡地杀向齐国，在济水把齐军打得落花流水。赵、韩、魏、楚夺取齐国数城并班师回朝后，乐毅又独率燕军精锐长驱直入，一连攻下齐国70余座城池，缴获大量战利品，齐军望风而逃。燕昭王特地把昌国封给乐毅作为领地，封他为昌国君。由于昭王重用勇敢善战、足智多谋的乐毅，故而使燕国走上了国富兵强之路。

一项计划，选派不同的人去执行，会得到不同的结果。所以说，择人是领导艺术中极为重要的方面。

美国的可口可乐风行世界，企业的发展，重要原因之一就是善于选人。可口可乐总公司不分国籍，选择那些有管理能力的人，扶植他们自立门户，在世界各地开办可口可乐装瓶厂，才使企业越来越大。

1984 年初，上一级部门下达命令，让石家庄造纸厂实现利润计划 17 万元，该厂领导认为有困难，直到 3 月份，还没有接计划。当时，担任销售科长的马胜利自告奋勇提出承包，保证当年实现利润 70 万元，1985 年 100 万元，1986 年 120 万元。在市领导的支持下，马胜利立下承包军令状。从 5 月 1 日开始，当月实现利润 21 万元，当年实现利润 140 万元，1985 年又翻了一番，实现利润 280 万元。

从古至今，对人才的重视一直是获致成功的必要条件。日本“东芝”重用企业家土光敏夫，使“TOSHIBA”品牌历久不衰。日本东芝电器公司在 20 余年前因为经营方针出现重大失误，负债累累，濒临倒闭。在此关键时刻，东芝公司寄望原日本石川岛造船厂的总经理土光敏夫，希望他能够帮助公司脱离困境。土光敏夫到任后，首先唤起全体员工的士气，他指出，东芝的人才济济，历史悠久，目前的困难是暂时的，一切事在人为，希望就在眼前。紧接着，他又大力推行毛遂自荐和公开招聘制度，想方设法挖掘每个员工的潜力。除此之外，土光敏夫还大力提倡敬业精神，号召员工对公司无私奉献，他自己的座右铭是“每个瞬间，都要集中你的全部力量工作”。土光敏夫每天第一个进办公室，从不请假，也从未迟到，数十年如一日。如今，日本东芝电器公司已跻身世界著名企业之列。

大者如燕国的中兴，源于昭王起用乐毅；小者如东芝的崛起，在于东芝电器公司慧眼识土光。择才的重要性，由此可见一斑。

十四　智　用

【原文】

夫为将之道，必顺天、因时、依人以立胜也，故天作时不作而人作，是谓逆时[(1)]；时作天不作而人作，是谓逆天[(2)]；天作时作而人不作，是谓逆人。智者不逆天，亦不逆时，亦不逆人也。

【注释】

（1）逆时：违背时机。

（2）逆天：不合于天理。



【译文】

为将的原则，一定要顺应自然规律、依据时机和依靠众人的力量来取得胜利。当出现有利的自然条件，但没有合适的时机，而人为地去行动时，这就叫做违背时机。时机出现了，但有利的自然条件没有出现，而人为地去行动，这就叫做违背自然规律。有利的自然条件出现，而且时机产生，但人却不愿意作战，这就叫做违背军心。智者不违背自然规律，也不违背时机，更不违背全军将士的意愿。

【心得】

时机乃天、地、人诸多要素综合作用的结果，机不可失，时不再来，若能趁机而行，往往能攻无不克。诸葛亮在这里主要论述的是把握时机的问题。中国古人一向强调“天人合一”，主张将人的力量和自然环境结合起来。军队行军作战尤应如此，不仅要考察自然条件，掌握天时、地利，还要考察军心的向背。无论是违背自然，还是违背军心都不能取得胜利。必须完美地结合天时、地利、人和，才能立于不败之地，这正是诸葛亮所说的“顺天、因时、依人以立胜也。”

公元前480年秋天，波斯王薛西斯率领舰队，直扑由希腊舰队守卫的萨拉米斯海峡。萨拉米斯海峡位于雅典城西，海峡出口处海面狭窄，最宽处只有1200米。希腊舰队都集中在海峡东端，当波斯大军压境的时候，水手们顿时惊慌起来，纷纷扯起风帆，准备逃走。

雅典海军统帅泰米斯托克利见状，立即阻止士兵逃跑，并向士兵坚定地说：“我们的海军机动灵活，正适合在狭窄的海湾中作战，而波斯人的战舰十分笨重，他们又不了解这里的地形水情。只要把他们引到这里，就一定能打败他们！”接着他便派人前去引诱薛西斯来战。

这天，薛西斯收到秘密使者送来的一封信，信中说："现在希腊人已成惊弓之鸟，而且内部意见分歧，只要您派兵前来攻击，必可大获全胜。"薛西斯不知是计，立即点行1000艘战舰，向萨拉米斯海峡包围而去。

9月23日拂晓，战斗开始了。1000艘波斯战舰排成一字长阵，向希腊的366艘战舰迫近。但行至海峡口小岛时，阵容庞大的波斯舰队不得不分成两股，从两边通过，这样一来，使得原本整齐的队形顿时混乱起来。此时偏偏又起大风，海面上波涛翻滚，笨重的波斯战舰一时失控，在湾内互相碰撞起来。而希腊舰队则发挥船小灵活的优势，左冲右突，从敌舰侧面紧紧擦过，并折断敌舰的桨叶，使其动弹不得。士兵们又陆续登上敌舰，用长矛利剑击杀舰上的波斯士兵。

这一仗，半数以上的波斯战舰被击沉或者俘获。波斯舰队司令用旗舰尖角撞开其他的波斯战船，狼狈地逃出重围，而站在附近山头观战的波斯王薛西斯，只好眼睁睁地看着自己的舰队覆灭。

在萨拉米斯海战中，希腊战船只有366艘，而敌手波斯却有大型战船1000艘，双方实力相差悬殊。在宽阔的大洋上交锋，希腊人并没有胜利的把握。但希腊将领泰米斯托克利在稳定军心后，巧妙利用萨拉米斯海峡的狭窄水面，将不明海情的波斯战舰引诱过来，使其笨重大船难以发挥效力，再加上大风使波斯战舰失去控制，结果只能听任轻便的希腊小船攻击。由此可见，把握天时、地利、人和是为将者所不可忘的。

十五　不　陈

【原文】

古之善理者不师[1]，善师者不陈，善陈者不战，善战者不败，善败者不亡。昔者，圣人之治理也，安其居，乐其业[2]，至老不相攻伐，可谓善理者不师也。若舜修典刑，咎繇[3]作士师，人不干令[4]，刑无可施，可谓善师者不陈。若禹伐有苗，舜舞干雨而苗民格[5]，可谓善陈者不战。若齐桓南服强楚，北服山戎，可谓善战者不败。若楚昭遭祸，奔秦求救，卒能返国，可谓善败者不亡矣。



【注释】

（1）不师：不陈兵出师。

（2）安其居，乐其业：安、乐，都是使动用法，意谓安居乐业。

（3）咎繇：舜时掌管刑罚之官，亦称皋陶。

（4）干令：犯法。

（5）格：服从、归顺。

【译文】

古代善于治理国家的人不使用军队，善于使用军队的人不用摆兵布阵，善于摆

阵势的人不轻易作战，善于作战的人不会失败，善于处理败局的人不会灭亡。从前圣人治理国家，使人们安居乐业，长期互不侵犯，这就是所谓善于治理国家的人不使用军队的例子。例如，舜在位时制定刑法制度，任命皋陶担任司法官，人们不冒犯政令，刑法无处施用，这就是所谓善于指挥军队的人不用摆兵布阵的例子。又如大禹率兵讨伐有苗部落，虞舜命令士兵挥舞盾牌和雉羽，有苗部落的民众就归顺了，这就是所谓善于摆兵布阵而不轻易作战的例子。再如齐桓公在南方征服了强大的楚国，在北方降伏了山戎，这就是所谓善于作战而不会失败的例子。再比如楚昭王，遭受大举进攻的灾祸，而到秦国请求救兵，终于能回到国都，这就是所谓善于处理败局就不至于被灭亡的例子。

【心得】

善于统筹安排、管理策划的统帅，即使不战，也能屈人之兵。诸葛亮在此论述了为君、为将的“不陈”。他指出，一个善于治理国家的统治者，如果把国家治理得井井有条，使人们能够安居乐业，敌人是不敢对这样的国家轻易发动战争的；而一个善于管理军队的指挥者，由于治军有方，军队战斗力强，这样的军队即使不摆开阵势，敌人也无可乘之机；一个善于摆阵的将领，单凭一种气势，就能让敌人屈服；而善于处理败局的人，能处败不惊，并根据时与事的变化，抓住有利的时机，利用一切条件，起死回生。

1942 年 11 月，苏军在史达林格勒发起反攻作战，西南方军第 26 坦克军的任务是穿插到敌人后方。当坦克军到达彼烈拉佐夫斯基附近时，军长罗金少将得到报告，德军正朝顿河方向撤退。此时如果要堵住敌人的退路，必须马上抢占卡拉奇附近的一座桥梁！然而，卡拉奇正处于敌人防御的纵深地带，要想突破这几十里的防御，可说是难上加难！此时天色已暗，对意图隐蔽通过敌人防线的苏军而言，必须严格控制灯火，进行严密的伪装，并随时准备展开战斗队形。

但罗金少将想出了一个大胆的主意。他命令所有的坦克都打开

车灯，排成行军纵队，沿着奥斯特罗夫到卡拉奇的公路，全速前进，几十里外都能听到震耳的隆隆声。坦克队伍很快就到达德军的防御阵地，却没有停顿，仍然往前冲。德军做梦也想不到：苏军的坦克，竟然亮着车灯，排着行进纵队，在他们的眼前横冲直撞。因此德军便将苏军坦克部队误认为是自己撤退的部队而任其通过。就这样，苏军未费一枪一弹，大摇大摆地突破了德军的几十里防线，抢先夺占大桥，堵住德军的退路。

罗金少将巧妙地利用坦克纵队，大开车灯，大摇大摆地闯过德军的关卡，此乃凭着一股无所畏惧的气势，以敌人做梦也想像不到的方式出奇制胜。由此可见，罗金少将不愧是位善于摆阵的将领。

公元234年，吴国趁蜀、魏两国交战之际，兵分两路伐魏。其中，由吴主孙权率领的一路大军直攻合肥，但不料魏军早有准备，很快将其击退。由陆逊率领的另一路吴军奉命攻打襄阳，在孙权所率领之部队失败之后，便陷入孤军深入的危险局面。

陆逊得知孙权兵败的消息后，强自镇定，下令士兵在驻地种菜植豆，自己则整日与将士下棋，一副悠然自得的样子。部下不解，问他为什么不尽快撤兵。陆逊回答："现在敌强我弱，我们一退兵，敌人就会随后掩杀过来，必定给予我们极大的杀伤力。所以，即使退却也要不受损失才行。"为了达到这个目的，陆逊将所有的军队集结起来，浩浩荡荡地向襄阳进攻，一路上扬言要拿下襄阳城。

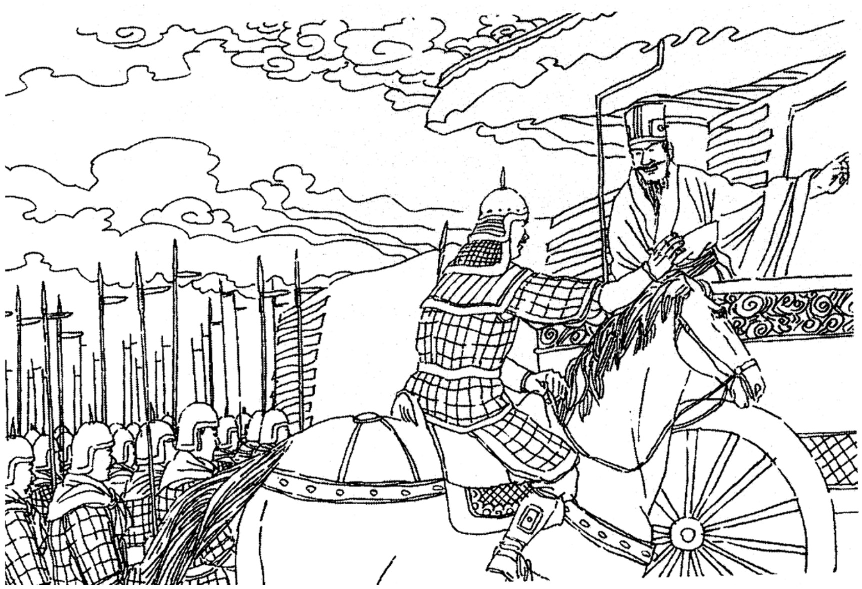
魏军万万想不到吴军竟敢向自己进攻，慌忙地在襄阳城外集结力量，摆开阵势，准备与陆逊决一死战。但却久候吴军不至，派密探四处打探后，才知道陆逊在途中突然下令撤退，往江边登上事先准备好的船只，返回江东。等魏军醒悟过来，追到江边时，只见滔滔江水流淌，哪里还有吴军的影子！

吴将陆逊在兵败的情况下，处败不惊，利用计谋让魏军将领一惑于陆逊种菜植豆，二惑于吴军佯攻襄阳，根本没有料到吴军战败后退守已是大势所趋。正是因为陆逊善于处理败局，才使吴军顺利撤退。

十六　将　诫

【原文】

书曰："狎[1]侮君子，罔[2]以尽人心；狎侮小人，罔以尽人力。"故行兵之要，务揽英雄之心。严赏罚之科，总[3]文武之道，操刚柔之术，说[4]礼乐而敦诗书，先仁义而后智勇；静如潜鱼，动若奔獭，丧其所连，折其所强，耀以旌旗，戒以金鼓，退若山移，进如风雨，击崩若摧，合战如虎；迫而容之，利而诱之，乱而取之，卑而骄之，亲而离之，强而弱之；有危者安之，有惧者悦之，有叛者怀之，有冤者申之，有强者抑之，有弱者扶之，有谋者亲之，有谗者覆之，获财者与之；不倍兵以攻弱，不恃众以轻敌，不傲才以骄人，不以宠而作威；先计而后动，知胜而始



战；得其财帛不自宝[5]，得其子女不自使。将能如此，严号申令而人愿斗，则兵合刃接[6]而人乐死矣。

【注释】

（1）狎：态度亲近而不庄重。

（2）罔：无、不。

（3）总：全面掌握。

（4）说：同“悦”，喜爱。

（5）自宝：指将财物占为己有。

（6）兵合刃接：指两军交战。

【译文】

《尚书》上说：“轻视、侮辱贤德的人，就很难让人尽心尽力；轻视侮辱士卒，就没有人能够尽力。”所以带兵打仗的关键，在于笼络英雄人物的心。严格实行奖赏惩罚的制度，全面掌握文治武功的途径，并施用刚柔相济的方法。喜好《礼》、《乐》并笃厚地实践《诗》、《书》的道理，先研修仁义而后再培养智慧勇敢。静止的时候就像潜在水底的鱼，行动的时候就像飞奔的獭，摧毁敌人的联合，削弱敌人的锋芒，用旌旗显耀其威力，用锣鼓来统一行动。撤退时有如山移动一样稳固，进攻时就像暴风骤雨一般猛烈，击溃敌人如摧枯拉朽，与敌人交战时则势如猛虎。对敌人紧逼不舍又不使困兽犹斗，并利诱敌人，扰乱敌军部署以制胜。敌人谦卑就要使他们骄傲，敌人亲密就要离间他们，敌人强大就要削弱他们。而自己的士卒，如果处境危险就要设法使他安定，有所畏惧就要使他喜悦，想要背叛就安抚他，有冤屈就要让他陈述，桀傲不驯的要抑制他，弱小的要扶持他，有谋略的要亲近他，喜欢谗言的要详察他，想获取财物的便要给予他。不用数倍的兵力去攻击弱小的敌人，不仗恃士兵众多而轻视敌人，不自恃有才能而骄傲自满，也不因受到宠信就逞威风。要先谋划，然后再行动，确信会胜利再开始作战，

缴获敌人的财物而不占为己有，俘虏敌方的子女而不为己所役使。将领若能如此严格申明号令，那么人们就愿意作战，两军交战时兵卒才会乐于奋死效忠。

【心得】

诸葛亮强调，作为将帅要想在战争中处于不败之地，首先要善于笼络人心，因为战争不仅仅是武力的角逐，更是士气的较量。因此，这就必须要求将帅体恤士卒、奖赏分明，借以提高士气；其次则要求将帅既要“善攻”，更要“善守”，灵活地运用“攻”与“守”两种指挥艺术，给予敌人致命的打击；第三，要求将帅要善于计谋，使敌人的优势变为劣势，为我军创造致胜条件；最后，在行动之前要精心策划，认真地分析双方的实力，在有把握胜利的条件下才去行动。这些都是善战之将所须具备的条件。

据《史记·平原君列传》记载：赵国国都突然遭到秦国包围，而迎战的平原君（赵王的弟弟）和3000名勇士同心协力，奋力御敌，结成一个紧密的整体。

被包围的邯郸人民，因为柴薪已烧尽，便以骨头当燃料。更由于没有食物，竟把自己的骨肉和别的孩子交换而食，在赵军濒于失败之际，平原君接受驿官之子李同的建议，把自己的粮食及财产全数发给饥饿的人民，同时，把夫人以下的所有宫女都纳入军队的编制，让她们帮忙料理内务，随后又轻易征得一支3000人组成的敢死队，这说明平原君已获得将士们的信赖。于是，敢死队向秦军进攻，迫使秦军后退，而楚、魏援军亦同时赶到，迫使秦军完全从赵国撤离。

公元前202年，汉将刘贾渡淮河入楚地，诱降九江，兵围寿春，韩信西占彭城，项羽四面受敌，不得已只好南撤至今安徽灵壁南一带。刘邦军连连追击，将项羽团团围住。汉军虽有30万大军，但项羽此时尚有10余万兵马和8000名子弟兵，汉军一时也无法取胜。楚军被困日久，兵粮渐尽，其时又正值寒冬，兵士衣着单薄、

饥寒交迫。某一晚夜深人静，突然从汉营里传来楚歌。凄凉哀怨的歌声伴着阵阵萧声，楚军将士听到后不禁黯然泪下，想起了家乡和父母妻儿，军心也逐渐涣散，于是三三两两的士兵开始逃离楚营。项羽以为汉军已经完全占领楚地，他无计可施，只能借酒消愁，最终在其爱妾虞姬夫人自刎后，率800余名残兵败将强突重围，自尽于乌江岸边。其实当晚在汉营中唱楚歌的并非楚人，而是汉将张良的攻心之计，让学会楚歌的汉军士兵在各军营里大唱楚歌，目的就是要扰乱犹作困兽之斗的楚军军心。在足智多谋的张良的精心策划下，汉军在楚军军心动摇之际把握了战机，终于克敌致胜。

孟获是南中地区的少数民族首领，刘备死后，他趁机造反。诸葛亮为稳固大后方，分兵三路讨伐孟获，并一举将孟获生擒活捉。但孟获不服，要求和蜀军再打一仗，诸葛亮笑着答应了他的要求，放走了孟获。许多将领不解，诸葛亮说："此次远征，是为了让南中地区的少数民族心悦诚服于蜀汉的统治，而不再叛乱。"孟获离开蜀营后，收拾旧部，企图凭借泸水天险和土城死守，但又被诸葛亮派出的大将马岱擒获。孟获依旧不服，诸葛亮再次释放孟获。此后孟获又多次被诸葛亮擒获、多次被释放，最后连借来的3万名藤甲兵也被诸葛亮一把火烧个精光，诸葛亮欲再放孟获，但孟获已深感羞愧，认为七擒七纵是自古以来不曾有过的事，所以不愿再反叛，愿真正诚心地臣服于蜀汉。从此，南中地区成了蜀汉征伐北魏的可靠后方。

无论是四面楚歌、霸王别姬、项羽乌江自刎的凄凉结局，或是诸葛亮七擒孟获的千古奇战，都意味着为将为帅者必须掌握人心。项羽因丧失军心而一败涂地，诸葛亮因笼络了人心而长期稳定后方，水能载舟、亦能覆舟，恐怕就是这个道理吧！

十七　戒　备

【原文】

夫国之大务[(1)]，莫先于戒备。若夫失之毫里，则差若千里。覆军杀将，势不逾息[(2)]，可不惧哉！故有患难，君臣旰食[(3)]而谋之，择贤而任之。若乃居安而不思危，寇至而不知惧，此谓燕巢于幕，鱼游于鼎，亡不俟夕矣！《传》曰："不备不虞，不可以师[(4)]。"又曰："预备无虞，古之善政。"又曰："蜂虿尚有毒，而况国乎？"无备，虽众不可恃也。故曰，有备无患。故三军之行，不可无备也。

【注释】

（1）大务：重大的事情。



（2）逾息：超越呼吸之间，指形势紧迫。

（3）旰食：指事情繁忙而不按时吃东西。

（4）师：率领军队。

【译文】

对国家来说，没有比戒备更重要的事了。这方面如果稍有失误，就会造成严重的损失，导致军队覆没、将领被杀，形势刻不容缓，怎能不使人惧怕！因此在灾祸困难来临时，君臣应勤于谋划政事，选贤任用。如果敌人来了而不知道畏惧，这就好像燕子在帷幕上筑巢，鱼在锅中游，灭亡在即！《左传》上说："事先没有准备好，就不能率军作战。"又说："准备好一切来应付意料不到的事情，此乃古代开明的政治措施。"又说："黄蜂蝎子尚有毒，更何况是国家呢？"没有戒备，即使军队众多也无法依靠。所以说，做好万全准备就可以避免灾祸。因此全军的行动，不能没有戒备啊！

【心得】

诸葛亮素以谨慎闻名，的确，防微杜渐、防患于未然是行军打仗所必备的。战争将会对一个国家造成巨大的损失，尤其战败的危害更加严重，所以任何国家都必须具有备战意识，即使在太平之世也不能掉以轻心，应随时加强军队训练，培养精兵良将，确保在战争来临时能沉着应战，才不会因措手不及而使国家和军民蒙难。诚如诸葛亮所说"国之大务，莫先于戒备"。历史的经验也表明，虽处太平盛世仍不懈于操练兵马，将使国家拥有一支兵强马壮的军队，防患于未然。而有此军力为后盾，则敌人不敢轻易发动战争，即使战争发生，也能应付自如。

"防患于未然"，是前人留下来的金玉良言，总使我们受益匪浅。1839 年 9 月 3 日，林则徐在虎门进行震惊中外的虎门硝烟运动。林则徐深知英国列强不会就此罢休，一定会借助军事上的优势来威胁清朝政府，于是加紧进行抵御英军的准备工作：派人去澳门

购买报纸，了解国外的最新情况；招募在外国教会读书的学生，翻译有关世界地理、历史、政治的资料；购买一批西洋大船，并改装部分渔船、充实水军；新建炮台，秘密购买大炮，增强虎门的防御实力；在虎门外海布下铁链和木排，阻止英船进入内海；招募数千壮丁，加紧进行水战训练……1840 年 4 月，英军果然以 30 艘战船入侵广东沿海，肆意掠杀无辜百姓。然而林则徐早有准备，他冷静地指挥清军水师夜袭英船，烧毁英船 11 艘，因此英军大多被烧死、溺死。此后林则徐又乘胜追击，消灭停泊在金门星、老外山外地的 10 余艘英船，彻底摧毁了英军的阴谋。

1975 年，伊拉克先后和法国、意大利签署“核子合作协定”，引入法、意的核能设备与技术，并在首都巴格达南约 20 公里处建立一座核子反应堆，预计在 1981 年启用。以色列对于伊拉克引入核技术既担忧又愤怒，一方面透过外交手段劝说法、意放弃对伊拉克的技术支援，另一方面公开扬言进行威胁。但伊拉克对以色列的这些行动嗤之以鼻，竟然没有做任何的防范准备工作，然而此时的以色列人，却加紧筹备代号为“巴比伦行动”的偷袭计划。1981 年 6 月 7 日，以色列战机悄然地飞临巴格达上空，轻易躲过了疏忽大意的伊拉克防空系统，精确无误地向反应堆发射两枚“灵巧”导弹，又往被炸开的缺口里投入数枚炸弹，前后只用了两分钟的时间，伊拉克价值四亿美元的核子反应堆就彻底报废了，以色列战机却无一损伤地飞离伊拉克领空，此时毫无准备的伊拉克高射炮还在向空中胡乱开炮，而导弹部队根本就来不及做出反应。

林则徐对英军的入侵早有防范，做好了充分的应战准备，在他离开广州前，英军始终未能入侵广东沿海。反观伊拉克和以色列间的纷争，由于伊拉克疏于防范，结果损失惨重，备尝苦果。战争是智和勇的惨烈搏击，一次极小的疏忽、失误就可能导致兵败身亡，伊拉克痛失核子反应堆的教训值得人们反思。

十八　习　练

【原文】

夫军无习练，百不当一[1]。习而用之，一可当百。故仲尼曰："不教而战，是谓弃之。"又曰："善人[2]教民七年，亦可以即戎矣。"然则即戎[3]之不可不教，教之以礼义，诲之以忠信，诫之以典刑[4]，威之以赏罚；故人知劝。然后习之，或陈而分之，坐而起之，行而止之，走而却之，别而合之，散而聚之。一人可教十人，十人可教百人，百人可教千人，千人可教万人，万人可教三军，然后教练，而敌可胜矣。

【注释】

(1) 百不当一：一百个未经训练的士兵，抵挡不了一个经过训练的兵员。意谓无法作战。

(2) 善人：有贤德的人。

(3) 即戎：上战场。

(4) 典刑：各种法律规章。



【译文】

军队如果不经

训练，就无法作战；若能严加训练，则一人可抵百人。所以孔子说：“未经训练就让人们出战，等于让他们去送死。”又说：“有贤德的人教育民众只需7年的时间，就可以使百姓上战场了。”所以在出征之前，必须先以礼义忠信教导他们，以刑法赏罚训诫他们，使其明理守法之后，再实行训练。令他们演练阵势、跪坐站立、行进立定、前进后退、解散集合。如此由一人训练10人，10人训练百人，百人训练千人，千人再训练万人，进而训练全军。训练得法之后，就可以战胜敌人了。

【心得】

所谓“养兵千日，用兵一时”。诸葛亮在此论述如何训练军队，以及加强军队战斗力的问题。军队的威力来自于不断的训练。一支训练有素的军队，其力量远远超过了单纯人数的相加。在作战时，他们能听从指挥、相互配合、进退有度，这样的军队是所向无敌的。而军队的训练是多方面的，既要用仁义道德来教导他们忠诚，用规章制度来规范他们的行为，还要透过操练阵势让他们能协调配合等等。种种训练都是为了增强实力，为求战争中能以一挡十，始终处于不败之地。

公元前1037年2月，周殷在牧野展开大战，周武王亲率戎车300乘，甲士4.5万人及其他各部族的军队，士气旺盛，战力充沛；殷纣王发兵17万（一说70万）仓促应战，这些兵大部分是临时征集的奴隶和战俘，士气低落，战力缺乏。周军以集团方阵的大量战车甲士猛袭，实施中央突破。殷军一触即溃，全军覆没。周军在人数上远不及殷军，但由于训练有素且作战勇敢，所以能使敌方溃不成军。

公元前158年，西汉有一位以训练士兵纪律严明而著称的将领，他就是西汉开国大将周勃的儿子周亚夫。某日，汉文帝刘恒到周亚夫所驻守的细柳军营犒劳保卫都城的将士。当汉文帝在文臣武将的簇拥下，浩浩荡荡地来到军营外时，却见到营门紧闭、刀枪如

林，守备的士兵在没有接到周亚夫的命令前，是绝不会打开营门的。直到周亚夫见到汉文帝使者的符节，才传令打开营门，让皇帝进入军营。进入军营后，又因为周亚夫有在军营中不能骑马的军令，汉文帝只得跳下马来，拉着马辔慢慢地向周亚夫所在的中营走去。汉文帝犒赏完细柳军营的将士们后，与随从静静地走出军营大门，刘恒感慨地对随行的人说，只有这样训练过的将士才能在战场上抵御强敌啊！随后，汉文帝将周亚夫提升为中尉，专责京城和皇宫的保卫工作。汉文帝死后，已被汉景帝任命为太尉的周亚夫果然不负重托，力挽狂澜，一举平定“七国之乱”，为巩固汉朝江山立下汗马功劳。

现代战争史中，也有一个既深知对士兵训练的重要性，又做得相当出色的名将，他就是乔治•史密斯•巴顿将军。当时的美国第二军在突尼斯战场刚被有“沙漠之狐”美称的德国将军隆美尔率军重创，部队官兵的士气和信心都相当低落，纪律松弛、军容不整。巴顿到任后的第二天，首先严格规定军队的作息时间，接着颁布强制性的“着装令”以整顿军容，并不断检查各个营地执行命令的情况。巴顿认为，要把这群“乌合之众”锤炼成无坚不摧的战争利器，残酷无情的训练和严格的军纪是必不可少的。虽然刚开始有一部分官兵觉得反感，但收效却相当明显，第二军很快就恢复了纪律、秩序，以及信心、勇气和强大的战斗力。在 1943 年 3 月，这支经过巴顿调教训练的部队，在与德军的战争中取得了辉煌的战绩。

养兵千日、用兵一时，如果没有持之以恒的严格训练，兵到用时就会不堪一击。2000 年前的周亚夫明白这个道理，2000 年后的巴顿也明白这个道理，这正是他们的军队始终能够战无不胜的重要原因。

十九　军　蠹

【原文】

夫三军之行，有探候不审，烽火[1]失度；后期犯令，不应时机，阻乱师徒[2]；乍前乍后，不合金鼓；上不恤下，削敛无度；营私徇己，不恤饥寒；非言妖辞，妄陈祸福[3]；无事喧杂，惊惑将吏；勇不受制，专而陵[4]上；侵竭府库，擅给[5]其财。此九者，三军之蠹[6]，有之必败也。

【注释】

（1）烽火：古时在京城或边境设有高台，遇敌人来袭，就举火示警。

（2）师徒：军队的行程。



（3）妄陈祸福：依占卜结果妄言吉凶祸福。

（4）陵：侵犯、欺负之意。

（5）擅给：自作主张给予。

（6）蠹：害虫，在此指祸害。

【译文】

在军队的作战行动中，因不能严密刺探敌情，而导致烽火报警信号混乱；违反军令、延误到达指定位置的时间，不能掌握作战时机，阻乱了军队的行程；军队散漫，前后失控，进退不符合金鼓号令；在上位者不体恤部属，横征暴敛没有限度；谋求私利、一心为己，对部属的饥寒不理不睬；妖言惑众，依占卜结果妄言吉凶祸福；无故喧哗吵嚷，惊扰迷惑官兵心神；勇悍而不听指挥，专横又侵犯上级；侵吞官府仓库钱财，擅自将财物给予他人。以上这 9 种，是军中的祸害，有此必败。

【心得】

军队内部隐患不除，必将祸起萧墙，丧失战斗力。诸葛亮在此论述军队容易出现的一些腐败情况：对探察到的复杂敌情不能精确审察、不辨真伪，以致报警混乱；军队组织纪律不严，不能严格遵循军事规定来处理各种问题；为官者不体察下情，一心为己，不关心士兵的疾苦；妖言惑众，乱言吉凶，使军心不稳；恃勇逞强，欺上瞒下，胡作非为，对自己的欲望不加以克制；或者侵吞国家财产，损公肥私。这些势必造成国家财政枯竭，军队上下离心，纪律松弛，部队法令不严，号令难以执行，则战斗力将会大为削弱。军队一旦有了这些弊端而不加以纠正，必然会遭致失败。

说到腐败，极易让人想到“三年清知府，十万雪花银”。在漫长的封建社会里，吏治腐败，贪鄙之徒比比皆是。清代的和珅可说是中国封建社会头号大贪污犯。据统计，和珅做了 20 年军机大臣，贪污的家产有黄金 580 余万两，元宝银 940 万两，当铺 75 所，银

号40所，地亩8000余亩……约共折合白银8亿两，抵得上当时清朝20年的税银收入。他的靠山乾隆帝死后，即被嘉庆帝抄没家产，责令自杀。民谚云：“和珅跌倒，嘉庆吃饱”，就是愤怒的申斥和嘲讽。为官者如果贪欲太强，一味地损公肥私，那势必会令军队的战斗力下降，从而在战场上难逃败北的厄运。

公元前342年，魏军在主将庞涓的率领下进攻韩国，韩国向齐国求救。于是，齐国派主将田忌、军师孙膑率领大军救韩。但这支齐军在孙膑的坚持下，并没有前往韩国，而是直扑魏国都城大梁。这一招果然奏效，庞涓闻讯后，匆匆从韩国赶回来。等魏军回到大梁，齐军却不战而撤，庞涓跟在后面紧紧追赶。为了解齐军动静，庞涓每天都要查看齐军前一天驻扎过的营地。他发现，齐军营地里的锅灶逐日减少；第一天可供10万人吃饭，第二天供5万人吃饭，到了第三天只供3万人吃饭了。他认为一定是齐军怯懦，士兵纷纷逃亡，因此产生轻敌心态，只挑选2万精锐，昼夜兼程追赶，发誓一定要生擒孙膑。一天日暮时分，魏军来到两山夹峙的马陵道，但见前有巨木阻路。庞涓追敌心切，吩咐搬开巨木，燃起火把，照样赶路。这时一个士卒前来禀报，说是前面一棵大树上被剥去一块树皮，上面写有字迹。庞涓上前一看，树上分分明明写着8个大字：“庞涓死于此树之下！”他惊觉中计，正欲下令退军，却为时已晚，两旁万箭齐飞而来，火光遍地，喊声冲天。原来孙膑用减灶示弱的办法引诱庞涓上钩，却早已将主力埋伏于此，只待庞涓一到，便将其包围起来。魏军被包围在狭窄山涧之中，脱身不得，自相践踏，死伤大半，庞涓也身中数箭。他眼看无法逃走，不由得仰天长叹道：“终于成就了孙膑这小子的名声。”言毕，自刎身死。

孙膑在引诱庞涓追击自己时，在军灶数量上大做文章，制造庞涓以为自己软弱可欺的假象。而庞涓却对此不辨真伪，错估了形势，在地势险要的地带还一味紧追不舍，终于使自己走进埋伏圈。可见，他的失败正是由于“探候不审”所造成的恶果。

二十　腹　心

【原文】

夫为将者，必有腹心[1]、耳目[2]、爪牙[3]。无腹心者，如人夜行，无所措手足；无手足者，如冥然而居，不知运动；无爪牙者，如饥人食毒物，无不死矣。故善将者，必有博闻多智者为腹心，沉审谨密者为耳目，勇悍善敌者为爪牙。

【注释】

（1）腹心：比喻亲信。



（2）耳目：此指代为刺探军情的人。

（3）爪牙：党羽。

【译文】

作为将领，必定要有亲信、进行侦察的人和勇猛的武将来辅佐自己。没有亲信，就好像人在黑夜中行走，不知如何举手投足；没有进行侦察

的人，就像居住在昏暗当中，不知如何行动；没有勇猛的武将，就像饥饿的人吃下有毒的食物，无一能幸存。所以擅长当将领的人，必定要有见多识广又足智多谋的人作为亲信，深思熟虑、严谨周密的人作为侦探，勇敢强悍而又善于同敌人作战的人作为勇猛的武将。

【心得】

疑人不用，用人不疑，人才应该得到充分的信任和提携。身为将领必须广闻博识，网罗人才，让更多识广聪颖、智慧过人之士为心腹，严谨慎重的机智之人为耳目，勇敢剽悍、勇冠三军之人为帮手，唯有重贤才，才能在战争中获胜。古人有云："是以泰山不让土壤，故能成其大；河海不择细流，故能就其深；王者不却众庶，故能明其德。"（李斯《谏逐客书》）无不说明广罗贤才为我所用的重要性。为将关系一国之安危，更应该多方罗致得力助手。

公元前202年，汉高祖刘邦被项羽打败，荥阳、成皋失守，狼狈逃回汉中后，他调集了一支部队，准备卷土重来，夺回成皋。但他并不直接向成皋进兵，而是听从谋士的建议，引兵向南，在宛、叶一带筑垒固守。项羽闻讯后，仅留下少数兵力留守成皋，率主力部队南下迎战汉军。刘邦死守营垒，并不出战，私下却命令部将彭越深入楚军后方，突袭楚都彭城。项羽听说自己的国都被围，只好放弃对刘邦营寨的攻打，回救彭城。此时，刘邦才下令全军向成皋前进，与另一支赶来的九江兵会合在一起，两支蓄锐多时的军队很快便拿下了成皋。正是由于刘邦麾下有众多的良将和谋士，终于使其在与项羽的较量中战胜对方。在取得天下后，他曾感慨道："夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给粮饷，不绝粮道，吾不如萧何；率百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。"

"疑人不用，用人不疑"这句话，流传千年仍然有生命力，在日常的管理争论中被频繁引用，就表明这8个字在日常管理中很重

要。

一切信任都是建立在监控基础之上的，没有监控就谈不上信任，没有信任就谈不上授权。没有完全的监控就没有完全的信任，没有完全的信任就谈不上完全的授权。“用人不疑”说的是完全的授权。

授权是管理的重要内容，许多人将授权理解为一门艺术，在政治上大概是对的。在管理中我更愿意将授权理解为一种方法，即在企业中建立科学的监控方法。监控有3层含义：第一，必须监控；第二，监控不是监控者代替被监控者做事；第三，现代科学管理提供了以财务数据分析为主线的监控方法，监控者与被监控者都必须掌握这个方法。

“疑人不用，用人不疑”这句话，被监控者经常挂在嘴边，以此作为逃避监控的理论依据，你去查他的账他不高兴，你找他手下谈话了解情况，他不高兴。一个部门就是一个山头，部门工作做得好，你依赖他，部门工作做得不好，你更依赖他，因为只有他，才能搞得定。

“疑人不用，用人不疑”这句话，行使监控责任权者也经常挂在嘴边，以此作为逃避艰苦的监控工作的理论依据。一般来讲，你去监控，你就要比被监控者更了解该部门的工作。数据搜集和分析的方法，不下点苦功是不容易掌握的。

所用的人你没本事去监控，所疑的人你也不可能有本事不用。这是一对辩证的关系。你不能有效地判断属下的工作能力与工作忠诚，那就满眼皆是可疑的人。这时候老谋深算的领导者显示政治手腕的时候到了；这时候也是公司内部口号盛行，拍胸脯盛行的时候。管理问题就上升为政治问题。管理明明是个方法问题，偏偏讨论出管理是个艺术问题。流行的说法是管理是科学与艺术的综合。所以，曾国藩说：“做大事以多寻替手为第一要义。”

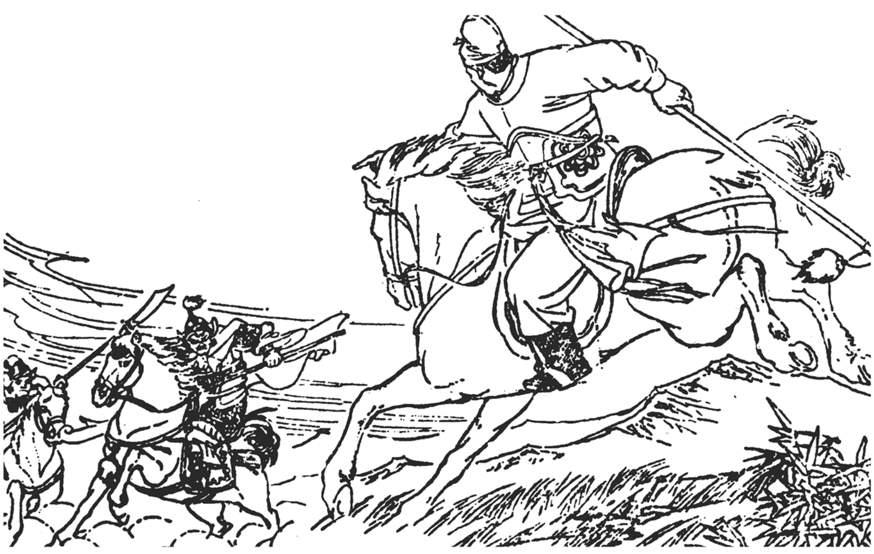
二十一　谨　候[1]

【原文】

夫败军丧师，无有不因轻敌而致祸者，故师出以律[2]，失律则凶。律有十五焉，一曰虑，间谍明也；二曰诘，谇候谨[3]也；三曰勇，敌众不挠也；四曰廉，见利思义也；五曰平，赏罚均也；六曰忍，善含耻也；七曰宽，能容众也；八曰信，重然诺[4]也；九曰敬，礼贤能也；十曰明，不纳谗也；十一曰谨，不违礼也；十二曰仁，善养士卒也；十三曰忠，以身徇[5]国也；十四曰分，知止足也；十五曰谋，自料知他也。

【注释】

（1）谨候：侦察敌情细心明晰。



（2）律：规律、规范。

（3）谇候谨：利用各种途径来获知敌情。谇，质问。

（4）诺：许诺，答应过的事。

（5）徇：同“殉”，牺牲生命。

【译文】

作战失败，大多是因为轻敌所致。所以行军打仗之前要先遵循几项规律，才能化险为夷。须遵守的规律有15条：一要有远虑，仔细谋划用间探敌计划；二要搜集敌情，利用各种管道来获知情报；三要勇敢，敌众我寡亦不屈服；四要廉正，利益当前亦不为所动；五要赏罚公正；六要忍辱负重；七要宽大，能包容众人；八要守信，许诺的事情必须做到；九要恭敬，要礼遇贤能之士；十要明辨是非，不听信小人的谗言；十一要谨慎行事，不做违背道义的事；十二要笃行仁义，善待部属；十三要尽忠职守，能够牺牲自己的生命去争取国家利益；十四要谨守本分，知足而不越权；十五要随时加以谋划，以求洞悉敌我情势。

【心得】

掉以轻心乃作战之大忌，如果轻敌自满，再强的优势也会消失殆尽。在古今中外的战争史上，轻敌致祸的战例屡见不鲜。由于轻敌，在战场上的强势顷刻之间就可能变为弱势，主动也瞬间成为被动，一切有利的形势必将迅速分崩离析。要从根本上克服轻敌的弱点，为人将者，必须加强自律。诸葛亮在此列举15种自律的方法，概括起来就是：明察秋毫、威猛不屈、廉洁奉公、赏罚分明、忍辱负重、宽宏大度、重义轻利、礼贤下士、精忠报国、知己知彼。而将帅在待人、待己、为国方面如果能做到公正无私、刚直不阿，军队的凝聚力和战斗力将会不断增强。

15种自律的方法中，第一条即是“虑”。公元756年春天，叛军将领安禄山派崔干进攻唐朝重兵把守的潼关。崔干看到潼关地形险

要，易守难攻，决定诱使唐军主力出战，然后予以痛击。为此，他派遣老弱残兵四下劫掠，并到处散布假消息，说崔干的士兵不满4000，战斗力极差，不堪一击。与此同时，唐朝兵马副元帅哥舒翰奉命领兵10万出征，在灵宝与叛军相遇，发现对方阵势零散，便相信了谣言，下令全军大举进攻。双方一交战，叛军就纷纷败下阵来，向山谷隘道退去。唐军不知是计，毫不怀疑，乘胜追入山谷。突然，山上的叛军伏兵一下子冲出来，木石乱下，弓矢纷飞，唐军伤亡惨重。再加上道路狭窄，唐军的武器都发挥不了作用。哥舒翰于是下令用毡车驾马为前驱，企图使叛军溃散。崔干见状，令人推来几10辆草车，放在毡车之前，顺风放起火来，火焰冲天，烟雾弥漫，唐军在混乱中东突西杀，弓箭很快就射光了，却没有杀死多少叛军。当双方在隘道激战时，崔干早已派出精骑，向南绕到唐军的后面，突然发起攻击。唐军腹背受敌，顿时乱成一团。有的丢掉武器逃入了山谷，有的被挤进河中淹死。经过一场烈战，唐军大败，哥舒翰率领数百骑兵落荒而逃，最后10万大军，能退到关内的，只有8000余人。

作为将帅在任何时候都不能掉以轻心，必须明察秋毫，警惕敌人的阴谋，准确判断敌情，不被假象所迷惑，做到"佯北勿从"、"饵兵勿食"。哥舒翰做为征战多年的名将却被崔干的诡计所迷惑，没有做到知己知彼，反而轻敌，致使10万大军几乎全军覆没，不能不令人深思。

"饵兵勿食"出自《孙子兵法· 军争篇》用兵八则之一。饵兵，即诱兵，作战时，要谨防敌人以利诱我，不可上钩，免为敌乘。"饵"，作为示敌以利，形式很多。《百战奇法· 饵战》云："所谓饵者，非谓兵者置毒于食，但以利诱之，皆为饵兵也。如交锋之际，或乘牛马，或委财物，或舍辎重，切不可取之。取之必败。"饵兵还有另外几种情况。用小部队或假情况向敌人卖出破绽，引蛇出洞，诱敌就范；为掩护大部队作战，随时派出小部队示机于敌，进而达到纠缠和牵制敌人主力的目的，使敌人为眼前的小利而失掉大的战机。

所以行军作战一定要谨慎，千万不能轻敌。

二十二　机　形[1]

【原文】

夫以愚克智，逆也[2]；以智克愚，顺也；以智克智，机也。其道有三：一曰事，二曰势，三曰情。事机作而不能应[3]，非智也；势机动而不能制，非贤也；情机发而不能行，非勇也。善将者，必因机而立胜。

【注释】

（1）机形：依据形势而把握战机。

（2）逆：此指违背情理。

（3）应：回应，指采取措施。



【译文】

用愚昧而不知用计的人去对抗善用谋略的人，这是违背常理；若用善于谋略的人去战胜愚昧的人，则合乎规律，易如反掌；而才智相当的人进行抗争，就要仰赖于把握时机了。掌握时机有三种方法：一是事情变化，二是形势变化，三是情势变化。事情变化于我有利，却不能采取措施，这不是聪明

的表现；形势状况转变却不能决断，这不是贤能的表现；情势有进展却不能顺势行动，这不是勇敢的表现。善于带兵打仗的将领，一定要凭借有利的时机来取得胜利。

【心得】

两军交战，智者胜。诸葛亮在此强调，一军之将要善于因势利导、克敌制胜。所谓“善战者胜，不善者则亡”，在作战中，能否致胜取决于时机的选择和把握。善于把握时机的将帅，往往能运筹帷幄之中，决胜于千里之外。一旦时机成熟，便伺机而动，刻不容缓，如决堤之水，势如破竹，一泻千里。在这样的将帅指挥之下的军队将勇猛无比、所向披靡。对于时机的把握，诸葛亮认为主要是掌握“事”、“势”、“情”三方面。

公元910年，晋、梁两军在柏乡相遇，隔岸对峙起来，晋军老将周德威通过仔细观察，发现梁军人数众多，士气正盛，于是建议晋王李存勖不宜马上进击，而应当与之持久相峙，于是晋王采纳了他的意见。过了一段时间，梁军的士气渐渐衰落。周德威便带领3000精兵前去挑战。梁军官兵早已等得不耐烦了，立即倾巢出动，直扑晋军而来。周德威且战且走，将梁军引至野河旁。守卫野河浮桥的晋军放过周德威，又截住追来的梁军厮杀起来。双方交战许久，不分胜负。晋王李存勖忍不住了，又想与之决战。周德威再次阻止了他，劝他等到梁军饥疲不堪，想撤退时，再以精骑出击。当日，梁军将士激战了一天，滴食未进，实在累极了，便开始向后撤退。周德威看在眼里，一声令下，晋军骑兵猛如闪电冲向梁军。梁军哪还有力气抵挡，很快便被杀得尸横遍野，四散逃命。从此，晋军声威大振，在与梁军的对抗中，由劣势转变为优势。

正如诸葛亮所说“以智克愚，顺也”，周德威面对来势凶凶的敌人，善于把握时机，不主张速战，而采用深沟高垒、避战不出的战略，让时间消磨掉敌军的锐气，直到敌军既累又困，既饥又渴，才下令精骑出击，果然大获全胜。古人称赞高明的将领“善治己之气，以夺人之气”，用在周德威身上是十分恰当的。

二十三　重　刑

【原文】

吴起曰："鼓、鼙、金、铎[1]，所以威耳；旌帜，所以威目；禁令刑罚，所以威心。耳威以声，不可不清；目威以容[2]，不可不明；心威以刑，不可不严。三者不立，士可怠也。故曰：将之所麾[3]，莫不心移；将之所措，莫不前死矣。"

【注释】

（1）鼓鼙金铎：古代军中用于指挥作战的工具。

（2）容：指军容。

（3）麾：通"挥"，指挥的意思。

【译文】

吴起说："鼓鼙金铎，是用来威震士卒耳朵的；旌旗麾帜，是



用来威慑士卒眼睛的；禁令刑罚，是用来威服士卒军心的。用声音威震耳朵，所以声音不能不清楚；用军容来威慑眼睛，所以军容不能不鲜明；用刑罚威服军心，所以刑罚不能不严厉。三者如果不确立，士卒必然松懈，没有警戒之心。所以，将领指挥的部队，没有不依令而行的；将领指向的地方，没有不拼死前进的。”

【心得】

战争的严酷性让从严治军成为必需。诸葛亮在此指出用兵作战必须严明纪律、加强指挥，透过威目、威心、威耳，让士兵能够做到“将之所麾，莫不心移；将之所指，莫不前死矣”。如果治理军队，不能做到威目、威心、威耳，士兵必然会懈怠，造成军纪不严、军心涣散，进而在作战中难以统一指挥和调度。因此，要严肃军纪，训练一支有战斗力的军队，必须透过刑法，申明军令的威严，使将士在战争中能义无反顾，视死如归，勇往直前。

蜀建兴五年，诸葛亮在渭水击败魏军 20 万人，与司马仲达所率领的魏国援军对峙于祁山。汉中之东的街亭是蜀军运输粮食的重要地点，因此街亭的攻防成为这次战争胜败的关键。血气方刚、颇有才气的年轻将领马谡，自告奋勇要求去镇守卫街亭。诸葛亮告诉他要固守街亭要道，但马谡却不能随机应变，认为应该照兵书所说“凭高势下，势如破竹”，坚持把大军驻扎在大道边的山上，结果被魏军包围，水源并遭断绝。最后蜀兵大败，马谡和少数兵将好不容易才突出重围，狼狈逃回。建兴六年，蜀军按兵法处斩马谡。虽然旁人爱惜马谡的才能，纷纷向诸葛亮求情，但诸葛亮认为，马谡虽是不可多得的人才，但军法不容私情。马谡被带到刑场时，诸葛亮掩面而泣，但为了严肃军纪，不得不斩。历代兵法收揽人心的一大要诀即是“所爱者有罪必罚”、“所憎者有功必赏”，这是作为将帅的基本修养。“孔明挥泪斩马谡”一事，从小处说是为了严明军纪，从大处看则是为了蜀国的存亡，是为训练一支遵守号令、有战斗力的部队。

二十四　善　将

【原文】

古之善将者有四：示之以进退，故人知禁；诱之以仁义，故人知礼；重之以是非，故人知劝；决之以赏罚，故人知信。禁、礼、劝、信，师之大经也。未有纲[1]直而目[2]不舒[3]也，故能战必胜，攻必取。庸将不然，退则不能止，进则不能禁，故与军同亡。无劝戒则赏罚失度，人不知信，故贤良退伏，谄顽登用[4]，是以战必败散也。

【注释】

（1）纲：用来维系网子的总绳，比喻事物最主要的部分。

（2）目：细微的事务。

（3）不舒：不能施用。

（4）谄顽登用：奸佞小人获得重用。



【译文】

古代善于带兵打仗的将领有4种：清楚告知前进和后退的原则，使人们知道军法禁令；用仁义去引导，使人们遵循道义；反复强调对

错，使人们得到勉励；用奖赏和刑罚来判断，使人们知道遵守信用。禁令、道义、勉励、信用，是军队的主要纲领，只要主要纲领确立了，其他细微事务也就能够施行了！所以作战必定会取得胜利，向敌人进攻必定能攻克。无能的将领则不然，无法控制军队，前进后退也没有节制，所以只能与兵士们一起灭亡；没有勉励告诫，赏罚便失去意义，士卒也不讲信用。于是贤德的人才隐退潜没，谄媚狡猾的小人被升迁重用，所以作战必定失败逃散。

【心得】

诸葛亮在此强调作为一个优秀将领应该具备的 4 种要件：禁、礼、劝、信，即能令行禁止，能辨别是非，能遵守仁义，能赏罚公平。如能真正做到这 4 点，军队的一切行动自然纲举目张、秩序井然、攻无不克、战无不胜。否则，军队将会不听指挥，人与人之间则变得虚伪狡诈。而当有才能的人隐退时，佞奸的小人就获得重用，将每战必败。

公元前 361 年，秦孝公即位后力图变革，任命商鞅为左庶长，推行新法，这就是历史上著名的“商鞅变法”。在新法颁布的初期，百姓并不十分信赖，使得新法的推行很不顺利。于是，商鞅在城南放了一根 3 丈长的木头，并张贴告示：“能把这根木头搬到北门去的人，会得到 10 金的奖赏。”但百姓们都不相信会有这等便宜事，因此没有人去搬动那根木头。商鞅再次张贴告示：“有人能移动这根木头到北门的，奖赏 50 金。”于是有个人把木头搬到了北门去，商鞅立刻按告示上面的规定奖赏 50 金。这样一来，百姓都知道商鞅是个说到做到的人，此后凡有命令，民众们都认真遵循，不敢有所违背。此外新法中规定：按军功大小决定奖赏的多寡，于是每有战事，将士们都奋力拼杀，争先立功。经商鞅变法之后，秦国迅速富强起来。

1987 年的某日，一位叫路易斯•伯克的顾客路过格林•文逊的商店，格林是加拿大温哥华市的券商，他的商店专门出售加拿大的

六合彩奖券。伯克走进商店购买了几张奖券，不过他并不在意是否会中奖，于是请格林和他的员工代自己填写六合彩的号码，临走时留下了自己的名片，并笑着对大家说："如果中奖了就打电话告诉我，我会分10%给你们。"可是连伯克自己都没有想到，他竟然中了六合彩的头奖，当格林第一次打电话通知他的时候，他还以为是格林在开他玩笑，直到格林再次用诚恳的口气对他说明，他才明白自己已经成了百万富翁。伯克如数领回了巨额奖金，也履行自己当初的诺言，把奖金的10%分给格林和他的员工们。格林因为恪守券商的信誉，在加拿大商界传为美谈，而他的生意也越做越大。

商鞅、格林•文逊都不是军人，都不懂得带兵打仗，但他们却知道"信用"对成功和失败的影响，由此可知，不守信用的人是难以成就功业的。

同时，作为国君或统帅，还要做到赏罚分明，论功行赏。古代帝王在夺取天下之后，为了安定人心，稳定天下，都论功行赏，封功臣、授官爵。有的帝王也要将同姓宗族或亲戚朋友进行赏赐，但历史上有作为的帝王也尽量少封或不封无功的宗族、亲戚，也同样按其功劳封官进爵。《贞观政要》记载：唐太宗即位不久，把房玄龄、杜如晦、长孙无忌等三人的功勋列为第一，封为公爵。唐太宗的叔父淮安王对此十分不满，说："高祖举兵时，第一个率军参战的是我，但论功行赏，却把这些舞文弄墨的人列为第一，真让人想不通。"唐太宗却认为，他们三人虽未在战场上立功，但是他们常在营中策划大事，以奠定建国基础，没有他们就没有唐朝之说，并不为过。皇叔与朕虽然是骨肉血亲，但是并不能因为这种关系而紊乱了天下大事。从前唐高祖建国之后，亲戚数十人被封为王，兄弟的封赏更高。由此带来了很多弊端。所以唐太宗坚决推行"无功不受禄"，论功行赏。

二十五　审　因

【原文】

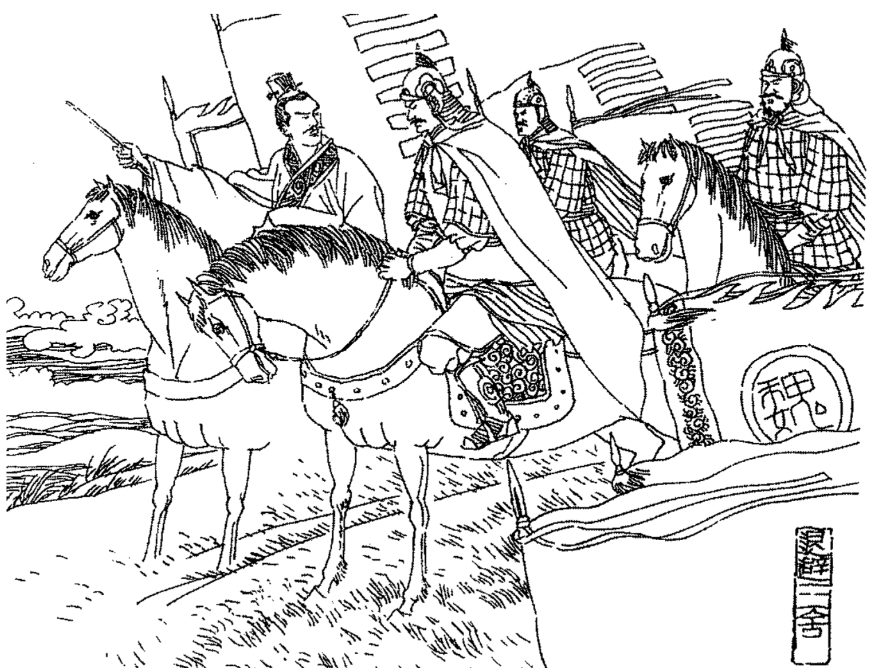
夫因人之势[1]以伐恶，则黄帝不能与争威矣。因人之力[2]以决胜，则汤、武不能与争功矣。若能审因而加之威胜，则万夫[3]之雄将可图，四海之英豪受制矣。

【注释】

（1）因人之势：顺应人心的趋势。

（2）因人之力：凭借众人的力量。

（3）万夫：喻人数众多。



【译文】

依据人心向背的趋势去讨伐邪恶，即使如黄帝般的威势也无法与其相比。凭借众人的力量来决定胜负，其所成就的功业，就是商汤、周武王也无法与他争锋。如果能够衡量局势的变化，掌握人心的动向，再壮盛自己的威势，将使群雄归服，霸业可图。

【心得】

孟子说："得道者多助"，"多助之至，天下顺之……故君子有不战，战必胜矣。"又说："桀纣之失天下也，失其民也；失其民者，失其心也。得天下有道，得其民，斯得天下矣；得其民有道，得其心，斯德民矣！"战争的胜负与民心向背有根本的关系，因此高明的政治家、军事家、谋略家不仅把战争胜负的着眼点局限于战场上，同时也采取一切措施争取民众的拥护。

曹操在东汉末年军阀混战中能够力克群雄、统一北方，与他所采取的措施得到民众的拥护是分不开的。"白骨露于野，千里无鸡鸣"，人民迫于战乱，生活流离失所，曹操将流民安置起来，实行屯田，发展农业生产，使人民生活安顿下来。曹操所率军队号令严明，秋毫无犯。有一次，曹操率军经过一麦田，下令"践麦田者斩"的命令，当自己骑马经过麦田时，由于野鸟突然飞起导致战马受惊，践踏了一片麦子。曹操请求部队执法官对自己进行惩罚，最后"割发代首"，号令三军，以示警诫。此举深得民心。

诸葛亮在此强调民众的力量对战争胜负的影响。在古今中外的战争史上，"道"是决定战争胜负的关键因素，"道"在这里就是指民心的向背、民众的力量。在与一个腐败无道的国家作战时，将会得到民众的支援并取得胜利；反之，如果对一个政治清明、民众安居乐业的国家发动战争，往往会激起民众的反抗而难以成功。因此，在战争中必须审时度势，明察制约战争的这些"因"，才可以威胜敌国，所向无敌，霸业可图，功名可见。

夏朝的统治者桀，一向骄侈淫逸，宠用奸臣，对民众和所属臣国部落，进行无情的压榨和奴役，引起民众的憎恨与反对。民众曾愤慨地诅咒他："时日易丧，予偕女皆亡"。夏的民心尽失，其统治风雨飘摇，已经走到了尽头。在这样的情况下，商汤制定了灭夏的战略方针。

俗话道："百足之虫，死而不僵"。夏王朝立国已近400年，即便在面临灭亡之时，仍具有相当的实力。因此，商汤对夏的决战十分慎重，其几经试探和权衡才做出决定。当商汤先停止向夏桀纳贡，以试探其反应时，夏桀即调动九夷之师，准备讨伐商汤。商汤视情况马上"谢罪请服，复入职贡"，稳住夏桀，继续蓄积力量，等待时机。不久传来了夏桀诛杀重臣、众叛亲离的消息，商汤乃再次停止向夏桀的贡奉。这次，夏桀已难以指挥九夷之师。商汤认为伐桀的时机已到，于是果断下令起兵。

公元前1766年，商汤正式兴兵伐夏。战前，他隆重地举行誓师活动，一一例举夏桀残酷剥削压迫民众的种种恶行，申明自己是秉承天意来征伐夏桀，目的在于拯民于水火之中。同时，商汤还宣布严格的战场纪律。这番誓师，大大振奋了商军的士气。

夏桀同商汤军队在鸣条（今河南洛阳附近）一带展开决战。决战中，商汤军奋勇作战，一举击败了夏桀的主力部队，使得夏桀败退，归依于属国三朡（今山东定陶东一带）。商汤乘胜追击，攻灭了三朡。夏桀穷途末路，率少数残部仓皇逃奔南巢（今安徽寿县南），不久病死，夏王朝宣告灭亡。

商汤在夏桀民心尽失、众叛亲离之时，"因人之势以伐恶"、"审因而加之威胜"，在夏王朝的废墟上，建立了一个崭新的强盛王朝——商。

二十六　兵　势

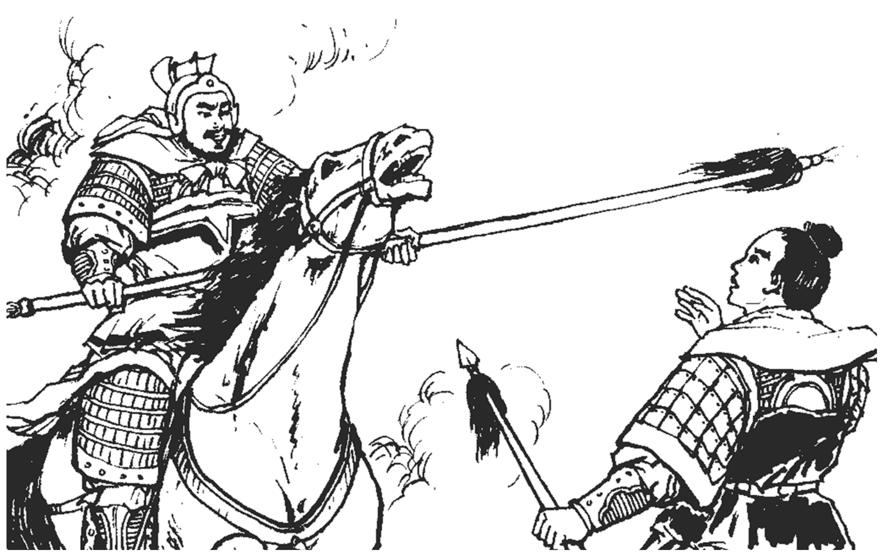
【原文】

夫行兵之势有三焉：一曰天，二曰地，三曰人。天势者，日月清明，五星合度(1)，慧孛不殃(2)，风气调和；地势者，城峻重崖，洪波千里(3)，石门幽洞，羊肠曲沃(4)；人势者，主圣将贤，三军由礼，士卒用命，粮甲坚备。善将者，因天之时，依人之利，则所向者无敌，所击者万全矣。

【注释】

（1）五星合度：五星都在正常轨道上运转，没有异象。

（2）慧孛不殃：孛，古书上指光芒四射的彗星。殃，灾祸。此句意谓没有灾祸的兆头。



（3）洪波千里：河流深广而波涛汹涌。

（4）羊肠曲沃：羊肠、曲沃，指地名。意谓小路曲折迂回。

【译文】

利于带兵打仗的形势有 3 种：一是自然，二是地理，三是人事。自然形势，是指阳光明媚，月色清朗，五星运行正常，没有彗星出现的不好兆头，而且风调雨顺；地理形势是指城墙高大险峻，河流深广且波涛汹涌，还有石块所形成的天然屏障，以及像羊肠阪、曲沃城那样有利的地形；人事的形势，是指君主圣明、将领有才能，全军遵循礼法、士卒听从命令、粮食充足、武器精良。善于带兵打仗的将领，能凭借自然的时机，利用地理形势，依靠人事便利，因此所到之处没有敌手，进攻时万无一失。

【心得】

行兵打仗欲取得胜利，应由 3 个方面来决定：一是天时，二是地利，三是人和。天时，指的是有利于作战的气候条件；地利，指的是有利于我方的地理位置；人和则包括统治、将领、士兵、军士、粮食、武器等的储备情况。即使在现代战争中，这些因素都应该认真地加以考虑，三者的完美结合往往能成为胜利的保障。诸葛亮指出，作为好的统帅，就应该凭借天时，根据地利的险势，充分发挥调动对我方军士将领有利的因素，如此就会所向无敌，战无不胜，以最小的代价获取最大的收益。

战国初期的晋国，国家的大权掌握在智伯、魏恒子、赵襄子、韩康子 4 个人手中。公元前 455 年，智伯为了削弱魏、赵、韩 3 家的实力，假晋王的名义要求他们各拿出 100 里土地归还国家，韩、魏因惧怕智伯而交出了土地，但赵襄子一口回绝。于是，智伯率领智、魏、韩 3 家的人马将赵襄子围困于晋阳城中，这场战斗一直进行了两年多，双方都无法取胜。有一天，智伯想到了一条计谋，他命令士兵在晋水的上游修筑一个巨大的蓄水池，再挖一条河道通向

晋阳城，并在自己营地外筑起一道拦水坝。雨季很快就来了，当蓄水池蓄满水时，智伯命令士兵挖开堤坝，顿时，汹涌的大水顺着河道涌入了晋阳城，整个城池都被水淹没了。赵襄子看到情势危急，连忙悄悄派人出城联络魏、韩二人，密谋除掉智伯。两天后的深夜，赵、魏、韩共同行动，杀死守堤的士兵，挖开护营的堤坝，晋水顿时灌入智伯的大营，智伯的大军几乎全部葬身水中，而智伯也被魏、韩的士兵杀死。在这场战争中，赵襄子不费一兵一卒，就大获全胜，可见，善于利用一切有利条件是将帅成功的保证。

东汉末年，曹操统率83万大军沿长江东进，企图征服占有江南六郡的孙权。然而，实力不如曹操的孙权在孙刘联盟后，由诸葛亮、周瑜等进行了周密谋划，使不善水战的曹军中了庞统的“连环”计策，把所有的船只用铁索连成了一片。精通天文地理的诸葛亮早已预测会有一场强劲的东南风出现，故意演了一出“借东风”的好戏。东南风乍起之时，以苦肉计骗得曹操信任的黄盖，驾着10余艘载满各种易燃物品和干草的小船，在夜幕的掩护下袭近曹军的船队。黄盖一声令下，点燃干草，10余艘小船在东南风的劲吹之下，就像一群火龙直扑曹操的船队。刹那间，火借风势，江面上火光冲天，连在一起的曹军船队顿时陷入火海，就连岸边的曹营也没能幸免。20万人军转眼之间化为乌有，孙、刘联军趁势水、陆并进，曹操侥幸得以从华容道逃脱。

东吴大军，巧借了水、风、火等自然力量来辅助自己，使自己从弱者转化成了强者、从劣势转化成了优势，兵势的道理就在于此。

二十七　胜　败

【原文】

贤才居上，不肖居下，三军悦乐，士卒畏服，相议以勇斗，相望[1]以威武，相劝以刑赏，此必胜之征也。士卒惰慢[2]，三军数惊，下无礼信，人不畏法，相恐以敌，相语以利，相嘱以祸福，相惑以妖言[3]，此必败之征也。

【注释】

（1）望：盼望，这里指崇尚。

（2）惰慢：懒惰怠慢。

（3）妖言：怪诞的言语。



【译文】

让有道德才能的人居于上位，让没有本事的人居下位，全军上下关系融洽，士兵敬畏服从，互相议论的是勇敢和战斗，互相崇尚的是凶猛威武，而用刑罚和奖赏来互相劝勉，这是取得胜利的征兆。如果士兵懒惰怠慢，全军多次被惊扰，下属不遵守礼义信用，人们都不畏惧

法规的惩处，而用敌人来互相恐吓，互相交谈的是利益，互相嘱托的是吉凶祸福。除此之外，还用怪诞的言语来迷惑人心，这是注定要失败的征兆啊！

【心得】

战争的胜利与失败，往往在开战之前就能预知。如果将帅能重用贤才，根据他们才能的高低授予不同的职位；能得到士卒的拥护，使全军团结一致；士兵勇敢尚武，将帅同心协力；以赏罚严明来整治军纪军规，这些都是取得胜利的先决条件。相反的，如果士兵懒惰散漫、不守信用、贪生怕死、法纪不严，那就难以服众，再加上军队中谣言传说不止，要想在这样的条件下取得胜利是不可能的。因此，优秀的将领在未战之前先要治军，只有先治己才能后治敌。

让有才能的将领担当重任的重要性，可以从孙权任命儒将陆逊为三军统帅而大败刘备的故事中窥知一二。刘备为报其弟张飞之仇，统率大军讨伐东吴。东吴慑于蜀军的威势，主动献出暗杀张飞的范疆、张达二人，希望刘备能够退兵。但刘备在把范疆、张达凌迟处死并祭奠张飞之后依然怒气未消，他不听马良的劝阻，决定要继续进兵江南灭掉东吴。而此时的东吴在周瑜、鲁肃和吕子明先后亡故后，似乎已经没有能够担当大任的将才了，所以孙权相当惊慌，不知该如何对付大兵压境的刘备，最后起用了阚泽推荐的镇西将军陆逊为大都督。文武兼备的陆逊不仅用破蜀之奇谋妙策使全军上下无不佩服，而且还因此大大提高了东吴将士的士气，士卒们不再惧怕蜀军的声势，将领们也有了要和蜀军一争高下的勇气。全军将士在这位白面书生的指挥下，火烧连营700里，取得了江陵、彝陵的胜利，使得刘备大败而归，不久之后在白帝城归天。东吴有陆逊这样的良将担当要职，战争的胜利是可以预见的。

明天启六年（公元1626年）正月十四日，后金汗王努尔哈赤亲率11万大军，号称20万，攻打明朝。后金兵不血刃攻下辽西一

些城池，最后进围宁远（今辽宁省兴城）。明朝守将袁崇焕率 1 万 7 千人抵抗，形势极为险恶。他与大将满桂、副将左辅、朱梅、参将祖大寿、何可刚等，集合全体将士，誓死守城。袁崇焕正确运用了一系列谋略：坚壁清野，大力修筑宁远，配备了威力强大的“西洋大炮”，让城外全部居民携带防守器具迁入城中，然后放火烧掉所有城外房屋，使敌人来时面临坚城而一无所获；袁崇焕当众醮血为书，激励士气，并向全体将士下拜，拜请大家能与他一起为国捐躯，将士们忠愤之心被激发，全军团结得如一个人一样，誓死与宁远城共存亡；袁崇焕又发出紧急公文给前屯和山海关的守将杨麟等，要求“凡宁远将士逃至此者，悉斩首示众”。在袁崇焕的指挥下，明军同仇敌汽，万众一心，奋勇还击。后金军在明军“西洋大炮”的猛烈轰击下大败，连努尔哈赤本人也被击成重伤，不得不立即撤军。

公元 1862 年，湘军主帅曾国藩令其弟曾国荃率领湘军主力由北沿长江东下，进攻天京。1861 年，曾国荃兵进雨花台，兵部侍郎彭玉麟所率的湘军水师进驻护河口，至此，曾国藩已成功地指挥湘军对天京形成了合围之势。这时的太平天国早已因内部权力的纷争而实力大损，且洪秀全唯一可用的人李秀成并没有东王杨秀清、翼王石达开那样的才干。面对湘军强大的军事围攻，洪秀全只得多次诏令李秀成迅速返回天京救援，而忙于上海战场的李秀成在 10 月才抵达天京护驾。李秀成同湘军在雨花台激战后不久，天京城外的防御工事就被湘军全部摧毁，身负重任、担任援救天京主帅要职的李秀成原本就没有力挽狂澜的军事才干，也无使全军将士信服的能力，再加上外无援军、内缺粮草，他竟然向洪秀全提出了“弃城远走”这种动摇军心的计划。洪秀全当然不会答应，只能死守。1864 年，湘军攻破天京。

太平天国天京的失守，是由多种因素造成的，而洪秀全把重担交给了能力有限的李秀成，这也是失败的重要原因之一。

二十八　假　权

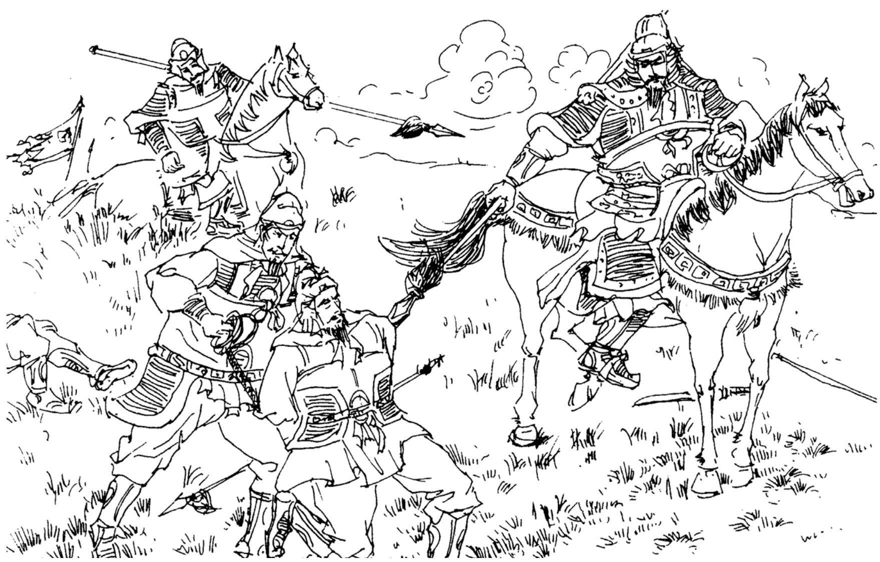
【原文】

夫将者，人命之所县[1]也，成败之所系也，祸福之所倚也，而上不假之以赏罚，是犹束猿猱之手，而责之以腾捷；胶离娄[2]之目，而使之辨青黄，不可得也。若赏移在权臣，罚不由主将，人苟自利，谁怀斗心？虽伊、吕[3]之谋，韩、白[4]之功，而不能自卫也。故孙武曰：“将之出，君命有所不受。”亚夫[5]曰：“军中闻将军之命，不闻有天子之诏。”

【注释】

（1）县：同“悬”，维系。

（2）离娄：人名，古之明目者。



（3）伊、吕：指伊尹、吕尚（姜太公），都是有谋略的贤臣。

（4）韩、白：指韩信、白起，都是能征善战的大将。

（5）亚夫：汉代著名将领周亚夫。

【译文】

将领，关系着士卒的性命，操纵着战事的成败与否，也是灾祸抑或幸福的凭藉。如果君主不将奖赏和惩罚的权力交给将领，便好像束缚住猿猴的四肢，却要求它轻捷地腾跃；蒙住离娄的眼睛，却要他分辨青黄的颜色，这是不能够做到的啊！如果把奖赏的权力交给掌权的大臣，惩罚却不由将领做主，则人人贪图私利，谁还有作战的心情呢？那么，即使有伊尹、吕尚的谋略，韩信、白起的功劳，也不能保护自己。所以孙武说："将领统军在外，君主的命令，可以不必接受。"周亚夫说："在军中是只听将领的命令，不听君主的诏令。"

【心得】

将在外，军令有所不受。古代战争，交用、通信工具落后，君主不可能随时掌握战场上瞬息万变的情况，为了胜利，随着战场情况的变化，前线指挥员必须根据变化了的情况实施指挥。对于君主发布的不适合战场实际情况的命令，战场指挥员不能机械接受。

当然，在正常情况下，下级要服从上级，否则就不能统一意志，统一步伐，统一行动。因此，"君命有所不受"是有原则、有条件的，它决不能成为违抗命令的借口。《孙子兵法• 地形篇》说："战道必胜，主日无战，必战可也；战道不胜，主日必战，无战可也。故进不求名，退不避罪，唯人是保，而利合于主，国之宝也。"这可以算是"君命有所不受"的原则，概括地说是"利合于主"，即以对整个战争全局有利为准。

战争关系到国家的兴衰存亡，人民的生死。可见，一军之将担负的责任非比寻常，他掌握着士兵的生命，并操纵着战事的胜败。

因此，要想取胜，必须给予将领绝对的权力，无论奖赏、进退，将领都必须有决定权，即使是一国之君也不能干涉军中事务，这才能保证将领能自如地指挥军队。而作为将领，应该“进不求名，退不避罪”，一切以国家利益为重，能由这样的将领指挥的军队才是无敌之师。

公元629年，唐太宗李世民任命李靖为行军总管，领兵攻打扰乱边疆的突厥。在李靖的频频攻击下，突厥军队损失惨重，颉利可汗只得派人向唐太宗请罪，表示要归顺朝廷。

唐太宗大喜，一边派鸿胪卿唐俭到颉利可汗的驻地铁山去安抚突厥，同时又下令李靖率兵去迎接颉利可汗内附。李靖不相信颉利可汗真心投降，认为这是他收拢残兵败将、养精蓄锐的缓兵之计，一旦羽翼丰满，他还会再次起兵，或逃入漠北继续为患。但既然唐朝的使者已来到颉利可汗的牙帐之中，他一定会放松警惕性，以为唐朝不会再攻击他了。当即决定趁这个机会，选出一万精骑，携带20天的干粮，昼夜奔袭，决定将其彻底消灭。

颉利可汗见唐朝使者到来，以为自己的缓兵之计已经得逞，心中十分高兴，摆开盛宴招待唐俭，戒备也松懈下来了。这时恰好起了大雾，李靖利用大雾的掩护渐渐接近突厥的营帐。待突厥骑兵发觉时，颉利可汗已经来不及整军迎战，只能急忙翻身上马，落荒而逃。剩下的突厥兵措手不及，很快就被唐军消灭了，混乱中唐俭也安然回到唐军营中。

用兵贵在“攻其不备，出其不意”，但李靖在攻灭突厥之战中，所付出的代价可能很大，因为唐朝使节唐俭正在突厥人的手中。只是李靖首先考虑的是国家利益，而不在乎自己的行为是否会受到后人的非议。抱着“进不求名，退不避罪”的坚定信念，他果敢地发兵攻袭，果然取得了战争的胜利，使颉利可汗的如意算盘落空。

二十九　哀　死[1]

【原文】

古之善将者，养人如养己子，有难，则以身先之，有功，则以身后之，伤者，泣而抚之，死者，哀而葬之，饥者，舍食而食之，寒者，解衣而衣之，智者，礼而禄之，勇者，赏而劝之。将能如此，所向必捷矣。

【注释】

（1）哀死：为感恩而拼死效忠。

【译文】



古时善于带兵打仗的将领，对待士兵就像对待自己的孩子一样，遇到困难危险，必身先士卒；有功劳，则退居一旁；见到伤兵，含着眼泪去安抚他；对阵亡士兵，怀着悲痛的心情埋葬他们；对饥饿的士兵，则将自己的食物分给他们；当士兵感到寒冷，就脱下自己的衣服给他们；对有智谋的人，必依礼厚待；对勇

敢作战的人，必以重赏勉励。假使将领能够做到这些，必然所向无敌。

【心得】

统帅是军队的表率。诸葛亮指出，作为一军之将，必须做到以身作则，身先士卒，体恤将士，奖罚分明，并能尊重拼死疆场的亡灵，只有这样才能在军中建立良好的威信，使士兵信服。这样的将帅无论遇到什么样的战斗，全军上下都能团结一心，每战必胜。

赵简子率领军队包围卫国的时候，卫国城池中不断地掷射出箭和石头。赵简子用犀牛皮制的大盾做掩护，躲在安全的地方，用鼓指挥大军。结果士兵却动也不动，赵简子气得将鼓槌丢在地上，叹息道：“唉！我军士气，怎么会如此衰微！”这时其谋士独过脱掉盔甲说：“这是主公您的错呀！怎么可以说是我军士气衰微呢？以前先王献公，并吞了17个国家，使30国屈服，8战12胜，都是依靠晋国的人民。献公死后，惠公即位，残暴傲慢，纵情声色，于是秦国便随意地侵入我国，甚至已经入侵到了离都城17里的地方，但这样还不是靠晋国人民来防御？惠公死后，文公即位，围攻卫国取得邺地，城濮之战，5次大败楚军，成为天下霸主，用的还是晋国百姓。怎么说晋国军队没有勇气呢？这主要是您做得不够好，而不是我军士气衰微的缘故。”赵简子听后，马上丢下大盾，冲到阵前，再次击鼓下令冲锋。士兵们大受鼓舞，个个奋勇争先，最后终于大获全胜。难怪赵简子说：“与其甲车千辆，不如闻独过一言也。”赵简子取胜是由于身先士卒，以身作则，历史上许多战争的胜利都是指挥员以身作则的产物。

据《三国志·吴志·宗室传》中记载，孙策称霸江东之后，在建安四年，曾率兵西袭庐江太守刘勋，在战斗中他身先士卒、奋勇杀敌，不仅很快攻克了庐江，也使得士卒们对这位江东之主更加忠心。此后，每次战斗中士卒们都拼死为其效命，在占领豫章之后，江东声势大振。战斗中身先士卒的孙策的确值得敬佩，但如果说到

如何对待在作战中阵亡的英勇将士，就不得不提曹操了。

曹操率兵15万讨伐张绣，张绣因惧怕曹操强大的兵力而献城投降。但曹操却因迷恋美色，淫乱张绣之叔张济的妻子邹氏，张绣大怒，深夜带领手下兵丁到曹操所驻守的军帐来杀他。眼看曹操命在旦夕，幸其手下大将典韦被喊杀之声惊醒，赤裸着上身提刀就冲出来保护曹操。典韦奋力杀死20余名骑兵，张绣的无数步兵又手持长枪围了过来，典韦身中数十枪依然拼死御敌，张绣的士兵都不敢上前和他拼杀，只能躲得远远的用弓箭射他。之后曹操大寨的后门又冲进来许多张绣的兵士，典韦背后又中数枪，终于大叫数声而亡。曹操手臂中了一箭，而他的长子曹昂、侄儿曹安民都在逃跑途中身亡，但由于典韦以死拒敌，自己才得以逃脱。此后曹操亲自设祭祭奠典韦，他在典韦的灵位前放声大哭，并对诸将说："我的儿子和侄儿虽然都被杀了，但我并不是很伤心，唯一使我悲痛欲绝的是我失去了典韦啊！"将领们听了大为感动。

不久之后，曹操再次和张绣交战，当军队走到噼水时，曹操突然在马上痛哭流泣。他身旁的将士们都很惊讶，曹操对大家解释说："我想起了去年在这里失去了我的大将典韦，实在忍不住就伤心哭泣起来。"说完就命令大军暂时停止行军，曹操大设祭筵，亲自点香哭拜，吊祭典韦的亡魂。之后，才祭奠自己的儿子和侄儿。三军将士看见曹操对死去的将领尚且如此，无不敬佩感叹。

曹操之两祭典韦，是出于真情流露也好，是为了收买人心也好，他既然能够做到这样，那么胜利对于他的军队来说也就不远了。

三十　三　宾

【原文】

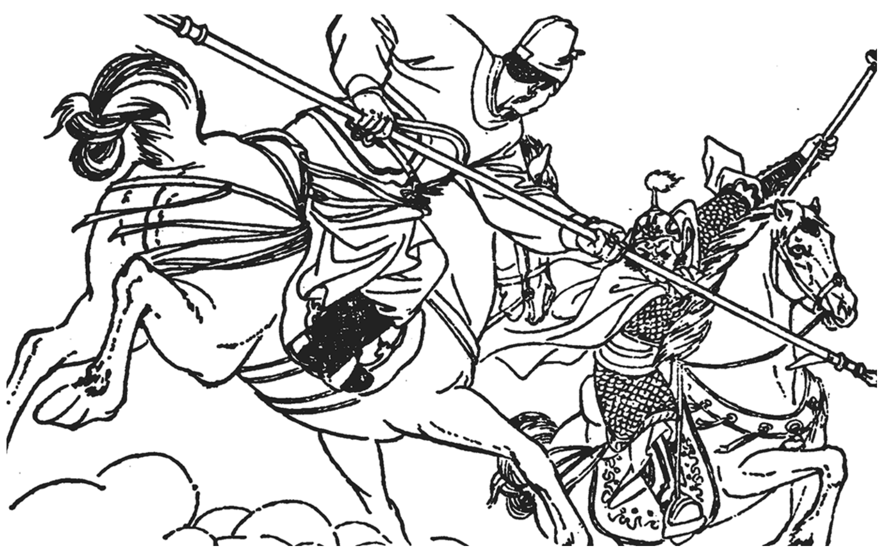
夫三军之行也，必有宾客[1]群议得失，以资将用。有词若县流[2]，奇谋不测，博闻广见，多艺多才，此万夫之望，可引为上宾；有猛若熊虎，捷若腾猿，刚如铁石，利若龙泉[3]，此一时之雄，可以为中宾；有多言或中，薄技小才，常人之能，此可引为下宾。

【注释】

（1）宾客：将领身边协助决策，担任官职的人。

（2）有词若县流：即口若悬河，形容人很会说话。

（3）龙泉：剑名，古时锋利无比的宝剑。



【译文】

军队行军打仗，一定要有幕僚一起议论事情的利弊得失，作为将领的参考。有的口若悬河，奇特的谋略深不可测；有的见识广博，又有多方面的才干和技能，这是万众所崇仰的，可以作为上等幕僚。有的勇猛好比熊虎，轻捷就像腾跃的猿猴；刚强如铁石一般，锋芒似龙泉宝剑，这是一时的英雄，可以作为中等幕僚。有洋洋万言但其中有可能说对的，而仅有微薄的技艺与才干，具备普通人的能力，这种人可以作为下等幕僚。

【心得】

在此，诸葛亮强调在军队中要广罗各种各样的贤才，并根据个人的能力大小，给予他们不同的待遇。智者千虑，必有一失。在战争谋划中，要充分尊重他们的建议、意见来权衡利弊，这样才能有效避免个人独断专横的失误，弥补个人智慧的不足。历史上无数成功将帅的成功，就是因为他们能招募各式各样的人才，发挥众人的智慧，故能取得最终的胜利。

战国时期，曾盛行养士之风，据说，孟子“后车数十乘，从者数百人，以传食于诸侯”。特别是在战国中期以后，各国有权势的大臣都有不少食客。如齐国的孟尝君田文、赵国的中原君赵胜、魏国的信陵君魏无忌、楚国的春申君黄歇、泰国的文信侯吕不韦，所养的食客高达 3000 人。在他们所养的食客中，有各式各样的人士，只要有一技之长的都被网罗。他们往往为主人出谋策划，经办各种事务，或替主人著书立说等等，辅佐主人成就了不少大事。

三国鼎立之时，曹操也网罗不少贤人将士，为他的霸业立下了汗马功劳。公元 215 年，孙权率 10 万大军直逼合肥，当时合肥的守将是以威猛著称的大将张辽。张辽只有士兵 7000 人，却要对付 10 倍于他的吴军，士兵个个谈战色变，情况十分危急。此时，曹操派人送来一个木匣，匣内有一封信，信中写到，如果孙权攻打合

肥，就由张辽、李典两名将军出去迎战，乐进将军守城。张辽认为孙权趁曹操远征在外，率大军来犯，以为城内空虚，必胜无疑，只要能争取主动，打击他们的锐气，就能守住合肥，而乐进则认为敌众我寡，不应轻易出战应敌冒险。待东吴大军压境，张辽意气慷慨："现在已是生死关头，待我出城，与孙权决一死战。"说完，立即吩咐备马出城迎敌。李典见状，慨然而起，说道："既然将军如此，李典难道会因私废公吗？我愿意听从将军指挥，一并出城杀敌！"原来，李典与张辽一向不和，所以之前一直没有作声。

于是乐进守城，张辽与李典一起率领 800 名精兵乘孙权军队集结未妥之际，突然杀入大营，孙权被打得措手不及，慌忙上马逃窜，吴军死伤惨重。待孙权回过神来，重新集结好部队，准备与张辽一战，而张辽、李典已率 800 名勇士退回城中。吴军初次迎战，就遭受惨败，大伤锐气，人人都惧怕张辽的威名。后来吴军虽然倚仗人多势众，天天攻城，但已是士气低落，心怀恐惧，攻城也不卖力，一连攻了 10 多天，合肥依然固若金汤。合肥之所以能够久攻不下，与曹操手下人才济济不无关系。张辽以威武勇敢著称，乐进以有胆有识闻名，李典"有雄气"、"不与诸侯争功"，三将各有特色，曹操根据三人的长处委以重任，确保合肥不致失守。

世间万物，各有其不同功用，绝对无用的东西是不存在的，关键看你如何使用它。

清代有一名军事将领杨时斋，他"以聋子为侍从，以哑巴为探子，以瘸子守炮台，以瞎子战前伏地听动静。"他的军队从未发生过泄密，临阵脱逃，谎报军情等事件，原因何在？

关键在于杨时斋善于用人，善于根据人的不同特点加以使用。他深知军中无无用之人，关键看你如何使用。因而，在杨时斋的使用下聋子、哑巴、瞎子、瘸子等这类在常人看来无用的残废在军中却成了不可或缺的人才，他们的短处恰恰成了他们的长处，成了正常人不可替代的优点。

三十一　后　应

【原文】

若乃图难于易，为大于细[1]，先动后用，刑于无刑，此用兵之智也。师徒已列，戎马交驰，强弩才临[2]，短兵又接，乘威布信[3]，敌人告急，此用兵之能也。身冲矢石[4]，争胜一时，成败未分，我伤彼死，此用兵之下也。

【注释】

（1）为大于细：在细微处看出大问题。

（2）强弩才临：喻战况紧急。



（3）乘威布信：乘着我军威信宣布遵守信用。

（4）矢石：古代用来当作武器的箭和石头。

【译文】

处理军中事务，应先从容易处着手，之后再去完成较复杂且困难的工作，治理士兵也是如此，必先激励士气再作战，在不用刑罚的情况下使将士自动守法，这是用兵的明

智之处。军队已经列阵完毕，而战况紧急时，乘着我军的声威宣布遵守信用，敌人就会紧急求救，这是用兵的才能。冒着危险向前冲，争夺暂时的胜负，成败还没分出，我军已经损失，敌军已经伤亡，这是用兵的下策。

【心得】

战争的胜利，本质上是决策的胜利，诸葛亮在这里指出了 3 种用兵的方法：一是图难于易，为大于细，采取迂回策略，在不与敌人正面冲突的情况下争取最大的胜利，这是用兵的智谋，是最好的策略。实际上，诸葛亮所强调的是一种用兵原则，即避实就虚；二是排兵布阵，以迅雷不及掩耳之势，使敌人疲于应付，不断告急，这是用兵的能力；三是逞一时之勇，死拼硬打，胜败未决而伤亡惨重，这是用兵的下策。在战争中，最好的策略是以智取胜，达到不战而屈人之兵的目的。

建安二十四年（公元 219 年）春天，曹操率大军自长安出斜谷，直逼汉中。刘备凭险固守，不与交锋。一次，曹兵在北山下运粮，黄忠领兵去劫粮，没有按时回来，赵云带领数十轻骑出营侦察敌情，正碰上曹操的大军出动，两军仓卒遭遇，狭路相逢。赵云当机立断，急忙率领这几十骑主动攻打曹兵，且战且退。曹操的兵马一直追到赵云的营前。赵云退至营寨，明知自己兵力空虚，难以抵挡曹军的来势，却故意命令士兵将营门大开，偃旗息鼓。曹操怀疑营中有埋伏，随即撤军。这时，赵云命令守营士兵擂鼓呐喊，并用强弓劲弩追射，假装伏兵杀出。曹兵大惊，夺路而逃，自相践踏，很多人落水而死。第二天，刘备来到赵云营中观看作战的地方，称赞说：“子龙乃一身是胆也！”赵云正是利用曹军多疑的特点转危为安的。

公元 215 年，隋炀帝带领群臣出游到塞北地区，突然遭到突厥骑兵的袭击，被迫退守雁门关。突厥大军随后围堵雁门关，并发起猛烈攻击，形势岌岌可危。隋炀帝急忙下令各地派兵来解雁门之围。年仅 16 岁的李世民奉召从驻地龙门赶到雁门，他对雁门守将

献计说："突厥这次倾全国之兵来袭击我们，是认为隋军仓促应战，短时间内调不来大队兵马，所以才气势汹汹。如果我们让突厥兵知道大队援军已到，便可不战而退敌。"雁门守将认为此话很有道理。第二天，雁门附近突然出现一支队伍。远远看去，旌旗在山谷丛林间忽隐忽现，蔓延几十里不绝；战鼓擂得通通作响，震天动地。到了晚上，又到处是钲鼓之声、火把之光，好像有无数人马正向这里进攻一样。突厥兵一看，以为隋朝大批援军已经到来，使得毕可汗大吃一惊，没有想到隋朝各地援军会来得这么快又这么多，因为怕被前后夹击，所以赶快撤退。实际上隋军根本没有援军！那不过是李世民的疑兵之计罢了。隋军分出 1 万士卒，一人一旗，拉开距离，来回游走，远远看去，就如同百万大军一样。突厥兵不明内情，上了大当。李世民在隋军兵少城危的情况下，充分利用了突厥性格多疑的特点，布置疑兵之计，不战而胜，故能转危为安。虽然年仅 16 岁，小将李世民却如此足智多谋，这恐怕与他谙熟兵法是有关系的。

与以上相反，魏将张郃却为了逞一时之勇，酿成大错。公元 213 年，魏、蜀两军在祁山交战。蜀军在丞相诸葛亮的指挥下连连获胜，正要乘胜追击时，却接到后主刘禅的圣旨，要求他统军回师。魏军诸将立功心切，纷纷主张随后掩杀。只有久经沙场的张郃说："蜀军获胜之后突然退兵，其中定然有诈。"大家纷纷嘲笑他平时勇冠三军，如今却如此胆小。张郃一时怒气上涌，大声喝道："我从军至今，不曾落后，要追就追，怕什么？"随即领轻骑万人前去追赶蜀军。蜀军且战且退，引诱张郃来到一条挟谷之中。突然，山谷两侧燃起大火，箭矢如雨般飞射而来。张郃大呼中计，下令退出谷口，但山上滚落的巨石大木早已将谷口堵住。张郃进退不得，最后被射死在谷中，而随他入谷的魏兵也无一幸免。在两军交锋、尔虞我诈的战场上，时刻保持清醒的头脑是将帅们所应具备的。魏军大将张郃久经战阵，却经不起同僚一激，怒而求战，犯了兵家大忌。

三十二 便 利

【原文】

夫草木丛集，利以游逸；重塞[1]山林，利以不意[2]；前林无隐，利以潜伏；以少击众，利以日莫[3]；以众击寡，利以清晨；强弩长兵，利以捷次；逾渊隔水，风大暗昧[4]，利以搏前击后。

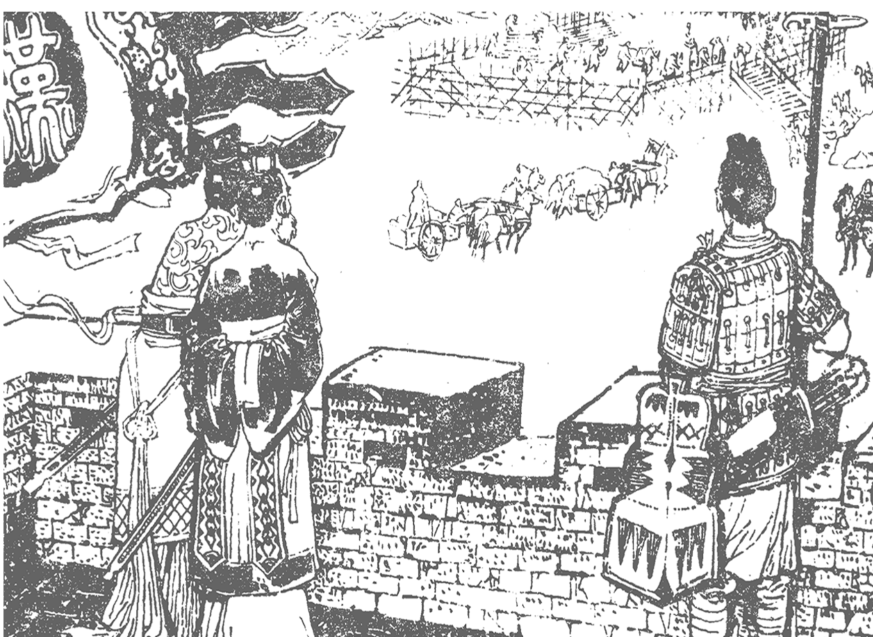
【注释】

（1）重塞：要塞，地势险要之地。

（2）不意，意料不到。

（3）日莫：莫，同“暮”，日暮、天黑。

（4）暗昧：昏暗，不清楚。



【译文】

野草丛生、树木密集的地方，有利于部队移动隐蔽；崇山峻岭、布满关隘的地方，有利于出奇不意地展开攻击；树林前方广阔且无障碍的地方，有利于潜藏埋伏；以少量兵力来攻击众多的敌人，应该选择在日落时分；以众多的兵力来攻击少数的敌人，应该在清晨的时候；强弩和弓矢，应该快速地交替使用；敌人靠近悬崖或被江河阻隔，或风大昏暗的时候，就应该前后夹击。

【心得】

将帅应善于乘自然之利，为我所用。诸葛亮在此论述在战争中如何利用一切有利的自然条件，在不同的条件下采取不同的策略，以打击敌人，隐蔽自己。例如在森林密布，崇山峻岭中隐蔽军队；敌众我寡时，通常在日落时行动；我众敌寡时，则在清晨出击。总之，灵活利用周围可利用的一切，无论山川、河流、大雾、狂风，都能为我所用，这样的军队是最能保护自己、打击敌人的军队。

1882 年，法国国王派遣交趾支那海军司令李威利率领所谓“远征军”攻占越南首都河内。当时的黑旗军首领刘永福应越南之请求，率兵进入越南对抗李威利。李威利占据河内，武器精良，刘永福感到强攻难以取胜，于是将部队埋伏在河内城西不远处的纸桥，引诱李威利出城。纸桥的桥面很窄，仅容一个人通行。纸桥周围长有茂盛的树木，足以潜伏刘永福的大队人马。而且从纸桥到怀德的大路两侧都是稻田，同样有利于部队的隐蔽。3 月 19 日，杨思著之部队与法军展开一场猛烈的战斗，杨思著壮烈牺牲，但是刘永福的黑旗军主力部队仍然潜伏在纸桥周围的树林和大路两侧的稻田中，并没有轻举妄动。当李威利错估了形势，认为黑旗军已经溃败，企图直捣黑旗军根据地时，即走进了黑旗军的埋伏圈。此时刘永福才命令部队全力出击，从前后左右对法军形成了围攻之势，在惨烈的白刃战中，法军的炮火优势无法发挥，法军几乎全军覆没，

李威利也命丧纸桥。刘永福正是利用了树林稻田有利于部队隐伏的条件，才能痛击装备精良的法军，可见善用各种自然条件的重要性。

前苏联的米－24武装直升飞机因为机身底部装甲较厚，一般轻型武器很难击穿它的缘故，得到了“空中坦克”的美称。但是，在阿富汗战场上，“空中坦克”米－24却失去了它的装甲优势，连连在空中被轻型武器击毁。和前苏联作战的阿富汗游击队员，他们的武器并不先进，作战经验也不足。起初，米－24直升机咄咄逼人，多次对游击队造成重创。游击队员从血的教训中得到了经验：必须想办法从上面攻击米－24。阿富汗是个多山的地方，于是游击队员登上高山之巅就隐藏起来，以逸待劳。当米－24武装直升机飞进射程后，游击队员们立刻从隐蔽的山顶居高临下对正在低空盘旋的直升飞机驾驶舱猛烈开火。驾驶舱是没有装甲保护的，因此驾驶员很容易就成了游击队员的活靶子，一旦中枪，飞机就失去控制，结果只能在山谷中撞个粉身碎骨。

不同的作战方法，一定要配合不同的地形与自然条件，聪明的阿富汗游击队员利用了高山峡谷的特殊地势，击落了不可一世的“空中坦克”。

当然，在作战过程中，要克敌制胜，处于有利地形，借助有利的自然条件，这些都是取胜的辅助条件，关键是为将者要会带兵、会打仗，能准确地判断敌情，了解地形的险厄远近，一切按战争规律行事。将领要亲爱士卒，纪律严明，赏罚分明，使其甘心情愿赴汤蹈火，与主将同生死。

三十三　应　机[1]

【原文】

夫必胜之术，合变之形[2]，在于机也。非智者孰能见机而作乎？见机之道，莫先于不意[3]。故猛兽失险，童子持戟以追之；蜂虿发毒，壮士彷徨而失色。以其祸出不图，变速非虑[4]也。

【注释】

（1）应机：见机行事。

（2）合变之形：掌握瞬息万变的情势。

（3）不意：出其不意。

（4）变速非虑：变化之快让人出乎意料。



【译文】

要想制定必胜的战略方针，掌握瞬息万变的战争情势，关键在于把握战机。如果不是有智谋的人，谁又能发现战机而立刻采取行动呢？发现战机，最重要的是出乎敌人的意料。所以当野兽陷入危险境地时，连小孩都可以手持着戟去追逐它，而黄蜂蝎子用毒刺螫人时，壮汉却都徘徊不前、惊慌失色，这是因为人们无法预料它们的灾害，一切变化太快，来不及考虑。

【心得】

战场上的情况瞬息万变，将领必须根据不断变化的战况灵活地指挥作战。诸葛亮认为一个善于作战的将帅不仅能发现战机，更能把握战机，懂得随着敌情的变化选择作战重点，制定作战方案，实施作战计划，随机应变，出奇制胜，以迅雷之势给予敌人致命打击。

1944 年 6 月 6 日凌晨，英吉利海峡狂风怒号、波涛汹涌。英、美、加三国军队乘着数百艘舰船，乘风破浪地朝着诺曼底疾驶而去。盟军的飞机也低空掠过诺曼底海滩，向德军阵地倾投下无数炸弹。整个诺曼底顿时陷入一片火海。

被打昏了头的德军突然意识到：盟军开始在这里强行登陆了！德军统帅部有足够的证据表明，盟军会在加来登陆。加来有优良的港口，距离德国经济中心比较近，是理想的战略攻击目标。况且盟军曾在距离加来很近的地区进行过军事演习，美国著名将领巴顿又惹人注目地抛头露面，而且盟军飞机在相当一段时间内停止了其他地区的轰炸，集中主力轰炸加来。于是德军将主要兵力部署在加来，在那里修建坚固的防线。而自然条件较差的诺曼底则受到忽视，75 公里的绵长战线上，只有孤零零的 20 门大炮。盟军声东击西的战果显著，仅仅用了 7 天的时间，就开辟了一个正面 80 公里宽、纵深 17 公里的登陆场，登陆部队多达 32 万余人，5.4 万辆汽

车、10 万吨军用物资也上了岸，并开始向德军腹地挺进。

事后，史达林对《真理报》的记者说：“不能不承认，这次行动按其计划的周密、规模的宏大和行动的巧妙来说，在战争史上从未有过类似的先例。”在德军统帅总部看来，加来地区有优良的港口，有可以迅速占领法国、比利时和德国经济中心的捷径，理所当然地应该成为盟军登陆的最佳选择，所以把这里作为防御重点。谁知盟军偏偏攻击敌人不注意防御的地方，选择了地形条件恶劣的诺曼底。可以说，早在盟军决定在诺曼底登陆，而德军决定重点设防加来地区时，这场登陆战役的结局就已经决定了。这场战役是盟军出奇制胜的一个最好例证。

大唐高宗调露元年（公元 679 年）10 月，单于大都护府突厥阿史德温傅举兵反唐，边境狼烟四起。11 月，唐高宗任命裴行俭为定襄道行军大总管，率兵讨伐突厥。裴行俭到任后，挑选 1500 名壮士，每 5 人一组，分别藏在 300 辆粮车里面，各带大刀、弓箭，并派一批老弱士兵护送。同时，又选出几千精锐，远远地跟在粮车后面。“粮车”队伍行至半途中，果然遇到突厥兵来劫。押粮的老弱士兵一见突厥兵到，便弃下粮车，四散而走。突厥兵高高兴兴地赶起粮车，来到一处水草肥美的地方，便下马解鞍，来取粮草。不料车中埋伏的唐军突然跳了出来，向毫无防备的突厥兵杀去，突厥兵顿时阵脚大乱，抱头鼠窜。与此同时，埋伏在后面的精锐唐军听到喊杀声，也一拥而上。两支唐军联合在一起，风卷残云般地收拾了这批突厥兵。从此，突厥兵再也不敢靠近唐军的粮车了。

《荷马史诗》中曾描述过古希腊时攻打特洛伊的“木马计”故事。无独有偶，中国唐代也出现了一个“粮车计”。在敌军最意想不到的地方设下了埋伏，无论是在木马里还是粮车中，最终都达到了出奇制胜的效果。

三十四　揣　能

【原文】

古之善用兵者，揣其能而料其胜负。主孰圣也？将孰贤也？吏孰能也？粮饷孰丰也？士卒孰练也？军容孰整也？戎马孰逸[1]也？形势孰险也？宾客孰智也？邻国孰惧也？财货孰多也？百姓孰安也？由此观之，强弱之形，可以决矣。

【注释】

（1）逸：安闲，意谓得到休整。

【译文】

古时善于用兵的将领，会揣度敌我双方各方面的优劣势来判断胜负。哪位君主圣明？哪位将领贤德？哪些官吏有能力？哪方粮草供应充足？哪方士兵训练有素？哪边军队军容整齐？哪方兵马充分得到休整？哪边的地理形势险峻？哪



方的幕僚足智多谋？哪方对邻国更具威慑力？哪方的财物储备多？哪方的百姓安定？透过对这些条件的考察，强弱的形势就能断定了。

【心得】

知己知彼，百战不殆。诸葛亮在此论述开战之前预测战争胜利的各个要素。透过这些因素，往往可以探究战争胜负。例如，哪一国的君主更贤能、将帅素质更高、粮草更充足、士兵更勇敢善战，还有哪一方占据了更有利的天时地利、军队的纪律更严明、武器的装备更精良、部队更训练有素、更具有战斗力等等，综合分析研究所有因素，我们就能判断谁更具备胜利的条件。

从古至今，我国军事上所有正史、野史上的人物，“揣能”达到最高境界者非诸葛孔明莫属。刘皇叔三顾茅庐，精诚所至，金石为开，终于得以聆听卧龙先生的教诲：“曹操的势力不及袁绍，然而却能够克制他，并非只因为天时，也是因为曹操的谋略。现在曹操已经拥有了百万之众，挟天子以令诸侯，不能和他争锋。孙权三代人都占据江东，国险而民附，可以求援但不要企图去征服他。”除此之外，诸葛亮还详尽而准确地分析了荊州、益州等军事要地的形势和如何去夺取的办法，并说：“诚如是，则大业可成，汉室可兴也。此亮所以为将军谋者也。惟将军图之。”接着，诸葛亮又拿出了西川五十四州的地图：“将军欲成霸业，北让曹操占天时，南让孙权占地利，将军可占人和。先取荊州为家，后即取西川建基业，以成鼎足之势，然后可图中原也。”最后，诸葛亮明确地告诉刘备，荊州的刘表和益州的刘璋都不是明主，这两个地方日后肯定会归刘备所有。孔明未出茅庐，已知三分天下，能够如此精确地揣度天下形势，恐怕是前无古人、后无来者吧！

然后，魏将邓艾灭蜀之前也是经过一番认真分析的。据《资治通鉴》和《三国志》记载：公元 263 年（魏景元四年、蜀炎兴元年），魏将邓艾与钟会分别率兵伐蜀，蜀将姜维与钟会相持于剑阁

地区。邓艾向司马昭上书建议说:"姜维被钟会牵制在剑阁,现在我率兵从朋平道(甘肃文县至四川平武间的小道)直取绵阳,姜维必然退守,我夺取绵阳以后,可以出敌不意,奔袭成都,平定蜀国。"冬10月,邓艾派他的儿子邓志率5千精兵,各带斧凿等开山修路工具,修筑栈道,架设桥梁。自己率兵随后跟进。一路上过高山,越深谷,行走非常艰险,沿途又没有人烟,粮秣补给不上。经过20多天,走了700余里,几次陷入绝境。走到江油北面的摩天龄时,碰到悬崖绝壁,不能前进。邓艾对将士们说:"'不入虎穴,焉得虎子'我们千辛万苦才来到这里。现在只有前进,经不能后退。"他下令将武器装备先丢下山崖。然后自己用毯子裹着身体带头滚下山去。诸将也用同样的办法滚下山去。没有毯子的士兵、便用绳索拴在腰间。抓着树藤,一个接一个地前进。越过摩天岭后,邓艾又对将士们说;"我们有了来路却没有归路,江油城中的粮食物资都是我们的,前进就是生存,后退就是死路,大家努力攻取江油城!"于是直奔江油城。蜀将马邈非常惊异,以为神兵来了。不战而出降。邓艾乘胜前进,大破蜀军于绵竹关,杀死诸葛瞻等。蜀后主刘禅随即投降,蜀国灭亡。

鸦片战争时期,拥有庞大的八旗兵制和绿营兵制的清王朝,在军事训练方面却是一塌糊涂。当时的清军已经是操练废止,虽然偶有训练,但都是只为整齐好看而进行的阵势训练、队形变化等,目的在于应付上级检阅,对于提高军事技术、战术根本毫无帮助。其时世界上已经进入了火器时代,而清军依然沿用古代体力角逐的密集队形,不谙构筑战壕工事。如果仅从军事的角度来看,正因如此,当训练有素的英军挟着洋枪洋炮来袭时,这些没有经过严格训练、战斗力低下的清军完全无法抵挡,英军因此如入无人之地。后来25万清军惨败于2万英军手下,清朝的闽浙总督左宗棠说:"有兵不练与无兵同",此时他也认识到了军事形势的优劣可以从各方面来推测,比如说士卒训练的好坏程度就是其中重要的一点,只可惜他不过是做了一次事后诸葛而已。

三十五　轻　战

【原文】

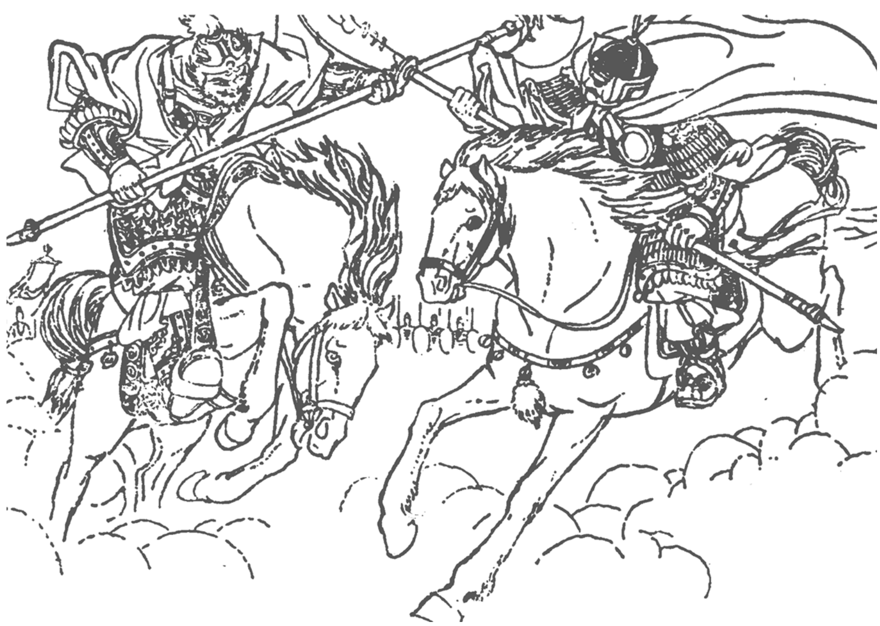
螯虫之触，负其毒也；战士能勇，恃其备也。所以锋锐甲坚，则人轻战[1]。故甲不坚密，与肉袒同；射不能中，与无矢同；中不能入，与无镞[2]同；探候[3]不谨，与无目同；将帅不勇，与无将同。

【注释】

（1）轻战：不畏惧作战。

（2）镞：箭头。

（3）探候不谨：侦察不够仔细周详。



【译文】

蝎虫蜇人，全凭着它的毒刺；而士兵之所以勇于作战，是倚仗于充分、精良的装备。所以凭借着锐利的兵器、坚固的铠甲，士兵就不怕作战。铠甲不坚固，就如同裸露着身体；射击敌人却屡射不中，就如同没有射箭一样；射中了却无法使敌人受伤，就如同没有箭头一样；刺探敌情不够仔细周详，就如同没有眼睛一样；将领不英勇作战，就如同没有将领一样。

【心得】

优秀的将领从不打没有准备的仗。诸葛亮在此强调备战的问题。备战得越充分，战士作战也就越勇敢，这正是人们常说的有备无患。因此，要想在战争中保证武器的锋利、护甲的坚固、消息的准确、将帅的勇猛，在战争之前就必须切实考虑好所有的因素。否则，敌人来犯时，将因准备不足而遭致失败。用兵者莫不知“无恃其不来，恃吾有以待也”的道理，战场上因防备不周而惨遭失败的例子俯拾皆是。

1941 年 11 月，日本内海突然热闹起来，无数只“舰艇”在内海露面，电波“嘀嘀嗒嗒”响个不停，甚至东京街头也出现了成群结队的水兵。“日本舰队主力仍在日本内海!”美国情报员向国内报告。然而，这一切都不过是假象而已。11 月 26 日，一支由 30 艘战舰组成的特遣舰队，从千岛群岛鲜有人迹的单冠湾出发，正神不知鬼不觉地驶向美国在太平洋最重要的海军基地——珍珠港。12 月 8 日上午 7 时，这天是星期日，珍珠港的大部分美国官兵都还没有从周末狂欢中清醒过来。突然，两个值班美国兵从雷达上看到大批飞机正往基地飞来的信号，他们惊慌起来，急忙向值班军官报告。“见鬼了!”值班军官根本不相信有这样的事情发生，认为他们一定是看走眼了。30 分钟后，日军第一批从航空母舰上起飞的飞机呼啸而来，低掠过毫无戒备的机场和港湾，将炸弹倾泻下来。美军终于

清醒过来，发出了第一次警报：“珍珠港空袭！这不是演习！”但为时已晚。日本飞机一批一批飞来，在珍珠港上空横冲直撞，美国的飞机根本还来不及起飞，便被炸毁。停泊在岸边的战舰燃起熊熊大火，其中“奥克拉荷马号”已经完全翻覆。轰炸持续了不到两个小时，日军共击沉美军战舰 4 艘、重创 1 艘、炸伤 3 艘、炸沉炸伤其他舰艇 10 余艘、击毁美国飞机 260 余架，毙伤美国官兵 4500 多人。7 个小时以后，美国太平洋舰队司令金梅尔收到总参谋部的紧急戒严令，内容警告：“日军可能发动偷袭。”金梅尔愤怒地将电报揉成一团，扔在地上。他一言不发地把目光移向窗口。窗外，美国舰艇残骸还在冒着烟。美军总参谋部直到日军发起攻击时才判断出其战略意图，戒严电令直到空袭后 7 个小时才送达珍珠港；而负责雷达监视的美国军官竟对大批飞机来偷袭的信号不以为然，可见美军上下皆对战争的威胁掉以轻心。军心如此，在日军偷袭时，手足无措、惨遭失败，也就不难理解了。

现代战争中，突发性的特点越来越突出。高度发达的军事科学和先进的现代武器技术，为战争的发动者或战役、战斗的发起者进行闪电般偷袭提供了条件。因此，平时必须居安思危，严阵以待，提高警惕，加强战备。在具体的战役、战斗中，应用运动和发展、全面和联系的观点去详察敌情、我情，善于从蛛丝马迹中发现敌人的意向，善于从假象和现象里揭示真象和本质，以“无恃其不来，恃吾有以待之；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也”之策破敌“乘其不意，攻其不备”之计。

三十六　地　势

【原文】

夫地势者，兵之助也。不知战地而求胜者，未之有也。山林土陵，丘阜大川[1]，此步兵之地；土高山狭，蔓衍相属[2]，此车骑之地；依山附涧，高林深谷，此弓弩之地；草浅土平，可前可后，此长戟之地；芦苇相参，竹树交映，此枪矛之地也。

【注释】

（1）大川：指平原。

（2）蔓衍相属：属，连缀。蔓衍，指互相交错相连。比喻广延伸展，相连不断。



【译文】

地形与地势，是行军作战时的辅助条件。不能准确把握战场的地形、地势就能取得胜利，是从来没有过的。山地、丛林与平原、丘陵，是适合于步兵作战的地理条件。山高路狭、广延相连，是适合于战车骑兵作战的地形、地势；靠着山并挨着河流，树木高大、山谷深幽，是适合弓箭手作战的地形、地势；草浅地平，可以自由进退的地方，是适合长戟军作战的地形、地势；芦苇丛生，竹林树木交错的地方，是适合长枪长矛军作战的地形、地势。

【心得】

诸葛亮在此提出将领应利用地理优势，为我所用。山地、丛林、平原、丘陵等不同的地势，各有不同的优势，必须制定不同的作战方案和作战计划。孙子也曾说过“地形者，兵之助也”，行军打仗如果能“知天知地”，则“胜乃可全”。

他还把地形分为通形、挂形、支形、隘形、险形、远形六种。这六点是利用地形的原则，是将领的重大责任，不能不认真考查。

善于运用地形，往往对军队作战有莫大帮助。东汉末年，羌人经常骚扰边境，陇西太守马援受命平定塞外诸羌。各部落羌人间知马援到来，便用辎重、树木堵塞通道，企图据险顽抗到底。马援对陇西的地形了如指掌，如今羌人占据有利地形，人数又多，如果硬攻，绝对会吃大亏。于是，他一面命令少部分兵力在正面进行佯攻，以吸引羌人的注意力；一面亲率主力部队在当地汉人向导的指引下，巧妙地利用山谷中的小道作掩护，悄悄地迂回到羌人的大本营后面，然后突然发起进攻。羌人慌忙应战，狼狈逃窜。但羌人对地形更加熟悉，他们迅速重新集结，利用地险山高的有利条件，与马援形成了僵持的局面。马援也并不急于进攻，便在山下扎营驻寨。到了夜晚，马援利用夜幕作掩护，亲率领数百名精锐骑兵，从山后绕到羌人的营地放火，山下的部队又趁机擂鼓呐喊。羌人不知

虚实，乱作一团，马援立刻挥军冲杀，大获全胜。此后不久，马援又在氐道县彻底击退羌人，从此陇西就安定下来了。

在南宋绍兴年间，岳飞率兵去收复被伪齐所占领的襄阳、邓州等地。襄阳左临襄江，凭险可守；襄阳右面是一马平川的旷野，正是适合拼杀的战场。驻守襄阳的伪齐守将李成有勇无谋，派骑兵于襄江边上布防，步兵反而驻扎在空旷的平地上。岳飞在充分了解李成的军事布防情况后，就有了破敌之计。他命令部将王贵："江边乱石林立，道路狭窄，正是步兵的用武之地，你可利用江边的地形，率领步兵，用长枪攻击李成的骑兵。"然后又命令牛皋："你率领骑兵攻击李成布阵于旷野的步兵，只许胜、不许败。"双方交战后，王贵率领的长枪步兵迅速冲进李成在岸边的骑兵队伍中，长枪刺向了一匹匹战马的腹部，战马应枪而倒，李成的骑兵队很快便失去了战斗力。猛将牛皋继而率领铁骑军迅速冲杀李成的步兵，几乎毫无招架之力的步兵纷纷命丧铁蹄之下，刹那间李成的步兵队伍也全线崩溃。李成最终只得弃城而去，让岳飞收复了襄阳。

马援之平诸羌、岳飞之破襄阳，都是发挥地形优势而大获全胜的典范。在军事上，不同的地势有不同的优势，地势是用兵的重要辅助条件之一。除了占据有利的地形外，更为关键的是为将者能够准确地判断敌情，以便做出正确的策略对敌。在分析敌我双方的情况时，对天时、地利情况要有全盘地了解。正所谓"知己知彼，胜乃不殆；知天知地，胜乃可全"。

三十七 情 势[1]

【原文】

夫将有勇而轻死[2]者，有急而心速者，有贪而喜利者，有仁而不忍者，有智而心怯者，有谋而情缓者。是故勇而轻死者，可暴也；急而心速者，可久也；贪而喜利者，可遗也；仁而不忍者，可劳也；智而心怯者，可窘[3]也；谋而情缓[4]者，可袭也。

【注释】

（1）情势：将领性情对作战的影响。



（2）轻死：不畏生死。

（3）窘：使陷入两难境地。

（4）缓：指犹豫不决。

【译文】

将领中有勇猛不怕死的，有急躁又求胜心切的，有贪婪而且短视近利的，有过于仁慈而心软的，有足智多谋而胆怯心虚的，有具备谋略但犹

豫不决的。对于勇猛不怕死的，可激怒他；对急躁求胜的，可拖延他；对贪婪好利的，可贿赂他；对仁慈又心软的，可以奔忙劳累他；对足智多谋但胆小的，可围逼窘迫他；对有谋略但犹豫不决的，可以突袭他。

【心得】

战争中也必须展开心理的攻势。诸葛亮在这里指出对于不同性格的将领应该采取的策略，其目的无非是因人制宜，利用对方性格上的弱点，造成对方一连串的失误，最终为我所用。对有勇无谋、不怕死的人就想法使之暴躁；急躁冒进、急于决战的人就用时间拖延他；贪图小利的人可用财物引诱；仁慈心软的就用民众的事烦扰；有智慧但胆小怕事的人，可以羞辱逼迫他；有谋略但行动迟缓的人可以突袭他。总之，如能利用不同人的性格弱点，采取不同的策略，就能有更大的胜利把握。

东周初期，各诸侯国都乘机扩张势力。楚文王时，楚国势力日益强大，汉江以东小国，纷纷向楚国称臣纳贡。当时有个小国叫蔡国，仗着和齐国联姻，认为有个靠山，就不买楚国的帐。楚文王怀恨在心，一直在寻找灭蔡的时机。蔡国和另一小国息国关系很好。蔡侯、息候都是娶的陈国女人，经常往来。但是，有一次息侯的夫人路过蔡国，蔡侯没有以上宾之礼款待，气得息侯夫人回国之后，大骂蔡侯。息侯对蔡侯有一肚子怨气。

楚文王听到这个消息，非常高兴，认为灭蔡的时机已到，派人与息侯联系。息侯想借刀杀人，向楚文王献上一计：让楚国假意伐息，他就向蔡侯求救，蔡侯肯定会发兵救息。这样，楚、息合兵，蔡国必败。楚文王一听，何乐而不为？他立即调兵，假意攻息。蔡侯得到息国求援的请求，马上发兵救息。可是兵到息国城下，息侯竟紧闭城门，蔡侯急欲退兵，楚军已借道息国，把蔡侯围困起来，终于俘虏了蔡侯。

蔡侯被俘之后，痛恨息侯，对楚文王说：“息侯的夫人息妫是

一个绝代佳人。”他想用这话刺激好色的楚文王。楚文王击败蔡国之后，以巡视为名，率兵到了息国都城。息侯亲自迎接，设盛宴为楚王庆功。楚文王在宴会上，趁着酒兴说：“我帮你击败了蔡国，你怎么不让夫人敬我一杯酒呀?”息侯只得让夫人息妫出来向楚文王敬酒。楚文王一见息妫，果然天姿国色，马上魂不附体，决定一定要据为已有。第二天，他举行答谢宴会，早已布置好伏兵，席间将息侯绑架，轻而易举地灭了息国。

息侯害人害己，他主动借道给楚国，让楚国灭蔡，给自己报了私仇，却不料，楚国竟不丢一兵一卒，顺手将自己也给消灭了。楚文王的假道伐虢，正是借息侯“借刀杀人”的心理来达到目的。

美国有一位叫詹姆斯• 卡什• 彭尼的零售商店老板，在经济衰退、生意萧条的年代，利用顾客在购物时爱贪小便宜的心理，借助小老鼠的帮助，发了一笔小财。他把 50 个玻璃瓶分别放在有 50 个小洞的木板后面，每个小洞边又分别写上 10% 、20% 、30% 、40% 等数位，并将它们放在收银台上。当顾客结帐时，彭尼就放出一只小老鼠，老鼠钻进哪个小洞，就按那个洞旁边写的百分比打折扣出售货物。一时间，彭尼的商店顾客盈门，大家都希望自己能有好运气得到 40% 的折扣。其实，聪明狡猾的彭尼很熟悉老鼠的生活习性，它们只喜欢待在有同类的地方。彭尼只需在写着 10% 或 20% 的小洞后的玻璃瓶中事先放几粒老鼠屎，老鼠闻到同类粪便的气味，以为里面有同类，自然就会欣然进入。所以，只要彭尼不愿意，顾客永远也无法得到 40% 的折扣，一般只能得到和当时别的商店一样 10% 或 20% 的折扣。

彭尼狡诈的生意经，说明了一个道理，那就是要达到自己的目的，就必须了解对方的特点、弱点，采取相应的策略。

三十八　击　势

【原文】

古之善斗者，必先探敌情而后图之。凡师老[1]粮绝，百姓愁怨[2]，军令不习，器械不修，计不先设，外救不至，将吏刻薄，赏罚轻懈，营伍[3]失次，战胜而骄，可以攻之。若用贤授能，粮食羡余，甲兵坚利，四邻和睦，大国应援，敌有此者，引而计之。

【注释】

（1）师老：指军队长期征战。



（2）愁怨：因生活压迫而内心不满。

（3）营伍：指军队的编制，这里指部队。

【译文】

古代善于作战的将领，必会先打探敌人的各种情况，然后再采取相应的措施消灭它。只要军队长期征战、粮草断绝、百姓生活窘迫就会有怨恨。而士兵不熟悉军中的法令制度，武器没有修理整治，事前不进行周密的计划部署，外部的救援未到，将领官吏刻薄无度，轻视或松懈奖赏处罚，阵营部队混乱而没有秩序，取得胜利就自负自大，这样就可以攻打。如果能够任用贤良和有才干的人，粮草充足有余，铠甲坚固、兵器精良，四周邻国关系和睦，又有大国作为救援，就应该退避开来另作打算。

【心得】

诸葛亮在此指出，若将领希望在战争中取得胜利，就必须“知彼”。只有在充分了解敌方的情况下，再制定出对策，才能有战胜对手的把握，能取则取之，不能取则退而另谋他途，如果一味地盲目进攻，是很难有好结果的。

在楚晋争霸战中，楚军趁晋军不备，利用晨雾作为掩护，突然迫近晋军营垒布列，以求与晋军速决速胜。此时盟军援兵未到，加之营垒前方有沼泽，楚军逼近，兵车却又无法出营列阵，眼看晋军已陷入十分不利的地位。但晋军新军统帅郤至却认为，楚军有诸多弱点，楚军中军帅子反和左军帅子重关系不好，且楚王的亲兵年老体衰，不精良，而郑军列阵不整，随楚出征的蛮军也不懂阵法，此外，楚军布阵于无月光之夜，实在不吉利。楚军布阵后，阵中士卒喧哗不静，秩序混乱。郤至指出，如此杂乱无序的军队一旦投入作战，必然是互相观望，没有斗志，晋军若乘此机会发动进攻，一定能够将他们击败。因此主张利用楚军的弱点，先发制人，主动进攻楚军。

晋厉公认为郤至所言甚是，于是决心趋利避害，立即与楚军决战。决战前夕，晋厉公在楚旧臣苗贲皇的陪伴下，登高台观察楚军的阵势。苗贲皇熟悉楚军内情，向晋厉公提出建议道：楚军的精锐是在中军的王族部队，晋军据此应该先以精锐部队分击楚的左右军，得手后，再合军集中攻击楚中军，这样一定能大败楚军。

晋厉公和乐书欣然采纳此一建议，及时改变原行阵势，确定了首先击破楚军中薄弱的左、右军，尔后围歼其中军的作战方案。作战中，晋将魏锜用箭射伤楚共王的眼睛，楚共王中箭负伤的消息很快地传遍楚军，造成人心浮动。晋军乘势猛攻楚军，楚军抵挡不住，阵势大乱，纷纷败退。次日，晋军胜利进占楚军营地，在那里休整3日后凯旋回师。鄢陵之战，以晋军的胜利画下句点。

晋军在此战中表现出高超的作战指挥能力，在了解楚军的阵势和地形特点后，当机立断，及时改变部署，从而一举击败楚军，这正是所谓“先探敌情而后图之”。

在信息时代，信息对经营的重要作用是众人皆知的。“知”的内容和方法都必须符合现代要求。不仅要知道本企业和同行的技术水平、生产能力，更重要的是要洞察经营的外部环境，以便判断正确的经营方向，从而掌握经营主动权，及时抢占“制高点”。国外许多企业家为了扩大“知”的视野和纵深，一方面不惜重金聘请专家，组成“智囊团”，另一方面，勇于不耻下问，向生产第一线上的工人征求意见。

企业经营的对手是来自多方面的。比如，资财来源，劳动力的数量和质量，价格水准变化，政府制定的法律、税收，进出口贸易、内销政策，顾客爱好和变化，技术发展状况，社会态度、社会舆论等等，这些与同行业的竞争交织在一起，形成了一场全方位、大纵深的立体“战争”，企业领导者的处境是八面受压，只要做到知己知彼，再加上灵活运用各种战法，便会高人一筹，战而胜之。

三十九　整　师[1]

【原文】

夫出师行军，以整[2]为胜，若赏罚不明，法令不信，金之不止，鼓之不进，虽有百万之师，无益于用。所谓整师者，居则有礼，动则有威，进不可挡，退不可逼。前后应接[3]，左右应旋[4]，而不与之危，其众可合而不可离，可用而不可疲矣。

【注释】

（1）整师：今指军容、军纪。

（2）整：严整，指部队行动整齐。

（3）应接：指互相呼应。

（4）应旋：指听从指挥、互相配合。



【译文】

出兵打仗，必须依靠严整军队来取得胜利。如果奖赏惩罚不明确，法规制度不能使人信服，鸣锣不能使士兵停止，击鼓不能让士兵前进，即使拥有上百万的军

队，对于作战也没有一点用处。这里所说的严整军队，是指驻扎时遵循礼仪，行动时威风凛凛，前进不能被阻挡，后退不受逼迫，军队前后呼应、互相配合，而且不相互危害，这样的军队可以团结而不被离间，可以用于战斗而不会使之疲惫。

【心得】

上下齐心、步调一致的军队，才是威武之师、不败之军。这里强调能取得胜利的军队是治理有方的军队，其居有礼、动有威、进不可挡、退不可逼。军队上下团结，赏罚严明，令行禁止，敌人无法离间他们之间的关系。这样的军队往往士气旺盛，所向披靡。所以在战争中，要想战胜敌人，首先要治理好自己的部队，使之在士气、行动上先胜人一筹。

《汉书·尹翁归传》："翁归治东海明察……其有所取也，以一警百，支民皆服，恐怕改行自新。"

没有纪律的军队，是不堪一击的。这里的"以一警百"，旨在告诫为将者，要善恶分清，奖惩严明，并非只靠杀人来治军打仗。军纪是军队凝聚力的重要保证，没有纪律，任何制胜的谋略都无法实施。从这个意义上讲，以一警百确实是治军制胜的谋略之一。

孙武斩杀吴王宠姬，司马穰直斩杀齐景公亲信，都使被统御者震惊。

孙武和司马穰直都是历史上著名的大军事家，他们共同的特点是治军从严，执法从严。对违反军纪者绳之以法，起到了以一警百的作用。吴王西破强楚，北威齐晋，齐景公转败为胜，威震晋燕，光复国土，和两位军事领袖的从严治军有着直接的关系。

刘皇叔三顾茅庐，终于请来了卧龙先生孔明辅佐自己成就霸业，同时听取他的意见招募数千新兵，由其朝夕操练阵法。最初关羽、张飞二人对诸葛亮并不信服，恰在此时，曹操命大将夏侯惇引兵 10 万之众，直扑刘备的新野而来。诸葛亮从刘备手中接过兵符，调度人马迎击曹操的大军。他先命令关羽带领 1000 人马埋伏在博

望坡左面的豫山，但不要和来军作战，等到看见南面火起，再出兵焚烧曹军后面的辎车粮草；接着他又命张飞也带1000人马，潜伏在博望坡右面安林的山谷中，同样是要等到南面火起后再出击；再令关平、刘封领500军士，预备引火之物，在曹军必经的博望坡后面两边等待，夏侯惇大军一到就放火；而命赵云为前军，但只许败不许胜；最后让刘备引一路兵马作为后援。张飞、关羽对这位军师的调度颇感不满，但诸葛亮断然对将士们说："剑印在此，违令者斩！"众人无不悚然，各自领命依计而行，张飞、关羽也只得听从号令。结果，孔明第一次用兵，便以其神妙的布置，立下为后人所津津乐道的"博望坡"之役，把曹军杀得尸横遍野，蜀军上下从此对诸葛亮口服心服。然而，如果有令不能行、有法不能依，士卒作战完全不听从号令，诸葛亮又怎能"运筹帷幄之中、决胜千里之外"呢？

1941年2月，德国和意大利的军队取得了北非地区的军事控制权，这使得英国军队在北非的处境异常困难。英国首相邱吉尔任命蒙哥马利将军的去接掌英国第8集团军的指挥权。蒙哥马利刚到部队时，看见士气低落、军纪混乱，完全处于准备撤退之势，官兵们对于命令已无心去认真执行。于是他立刻做了3件事情：首先是鼓舞士气，让官兵们树立起必胜的信心；其次是总结以往战事的经验教训，分析德、意两军的情况，找到战胜他们的方法；第三是对部队进行重新整顿，严格军纪，加强军事训练，撤换了部分不能胜任的指挥官。同年8月，英军和德军展开一次激战，德军损失惨重，被迫撤退。11月，英军击溃德军，蒙哥马利将军取得了第一次世界大战中著名的阿拉曼战役的胜利。

同样的一支军队，在蒙哥马利进行大刀阔斧的整顿后立刻面貌一新，畅快淋漓地取得了辉煌的胜利。由此可知，严整的军队才是胜利的保证。

四十　厉　士

【原文】

夫用兵之道，尊之以爵，赡[1]之以财，则士无不至矣；接之以礼，厉之以信，则士无不死矣；畜恩[2]不倦，法若画一，则士无不服矣；先之以身[3]，后之以人，则士无不勇矣；小善必录，小功必赏，则士无不劝[4]矣。

【注释】

（1）赡：封赏。

（2）畜恩：不间断地施予恩惠。

（3）先之以身：以身作则。

（4）劝：受到鼓舞。



【译文】

带兵的方法在于以高官厚禄使他们受到尊敬。以钱财封赏他们，则兵士无不愿意前来效忠；以礼法相待，用威信统领，则兵士莫不拼死作战；不断地施予恩惠，并公平执法，则兵士无不服从；作战时，将领身先士卒，撤退时，将领以身殿后，则兵士莫不勇往直前。只要小善行都记录下来，小战功也予以奖赏，则兵士莫不受到激励。

【心得】

古代行军打仗，也要善用“激励机制”。在此强调如何鼓励士兵，增强战斗力。诸葛亮指出，可以用爵位、财物来吸引人才；用礼仪、信用笼络人才；用恩威来征服人才。同时，作为一军之将必须身先士卒，亲为表率。而“小善必录，小功必赏”，有才能之人必然深受鼓舞，也才能“士为知己者死”，为国效忠。

《纪效新书· 卷首· 纪效或问》：“所谓身先士卒者，非独临阵身先，件件苦处要当身先；所谓同滋味者，非独患难时同滋味，平处时亦要同滋味。”《三国演义》第七十二回写道，曹操次子曹彰，从小就善骑马射箭，臂力过人，能徒手与猛兽搏斗。曹操曾告诫他说，你不爱读书而光喜好骑马射箭，这只是匹夫之勇，不足贵。曹彰说，大丈夫应当学汉朝将军卫青、霍去病，征战沙漠，长驱数10万众，纵横天下。干吗要当学究呢？曹操曾经问他的孩子们都有什么志向，曹彰说他想当将军。曹操问他怎样能当将军，他回答说：“披坚执锐，临难不顾，身先士卒，赏必行，罚必信.”曹操大笑。后来，曹彰作战，果然能身先士卒，英勇异常。

东汉桓帝延熹二年，段颎任破羌将军。在征讨西羌的路上，他非常关心部下，以仁爱之心对待士卒。如果士卒受伤，他会亲自去探视，为其治疮。征战10余年来，常常以身作则，与士卒同甘共苦。而且对有功的士卒，都能论功行赏。所以全军上下都愿为他而死战到底。

公元576年，齐军围晋州（即平阳），楼堞都被打坏了，城墙只剩下7尺来高，双方打得非常激烈残酷，周守军梁士彦慷慨自若对部众说，“死在今日，吾为尔先”。部众见主将身先士卒，指挥有方，皆勇烈齐奋，呼声动地，无不以一当百。

公元917年。晋将李嗣源率军救援幽州，过了现在的北京房山县西北，沿山间小河前进。李嗣源派部将李从珂率3000骑兵为先锋，到达山口时，遇契丹骑兵万余人堵住山口，李从珂将士失色，部队进退两难，在此危急时刻，李嗣源带领百余骑跑到队伍前头，奋勇前进，反复三次攻入敌阵，斩契丹酋长一人。晋军跟随，一齐进攻，迫敌后退，晋军出得山口。

古代将帅治军，都很重视“身先士卒”。我们现在讲“榜样的力量是无穷的”，“领导的行动是无声的命令”，也是这个道理。兵熊熊一个，将熊熊一窝。将帅身先士卒，实在是一支军队杀敌制胜的法宝。

在现代商战中，公司想要在竞争中获胜，同样需要激励员工，使之真心真意为公司的发展尽力。日本桑得利公司的老板岛井信治郎先生在创业之初相当艰苦，公司员工寝室的卫生条件很差，还不时有臭虫出现。有一天，岛井信治郎听见员工抱怨寝室的臭虫太多，晚上根本无法入睡。当夜，在所有的员工进入梦乡之后，岛井信治郎拿着蜡烛轻轻走进员工的寝室，到柱子的裂缝中、柜子的空隙里为大家抓臭虫。此时恰好有一名员工偶然醒来，看见老板岛井信治郎的举动，激动得热泪盈眶。另外，桑得利公司有位叫作田的员工在进入公司后不久，父亲不幸去世，他不愿意惊动公司的同事，想自己悄悄地把丧事办完。但是他没想到在出殡的那一天，岛井信治郎带着全公司的员工来帮忙，令作田感动万分。所以，桑得利公司的所有员工在工作中都特别卖力，所以公司一直处于良好的发展之中。

战乱之秋，军队需要让士兵拼死作战才易获胜；和平之世，企业需要激励员工的工作斗志，才有不断发展的先决条件。岛井信治郎为员工捉臭虫来激发大家对桑得利的感情，看来一向严厉的日本人也深谙励士的诀窍，那么日本在商业上的成功也就不足为怪了。

四十一　自　勉

【原文】

圣人则天[1]，贤者法地[2]，智者则古[3]。骄者招毁，妄者稔祸，多语者寡言，自奉[4]者少恩，赏于无功者离，罚加无罪者怨，喜怒不当者灭。

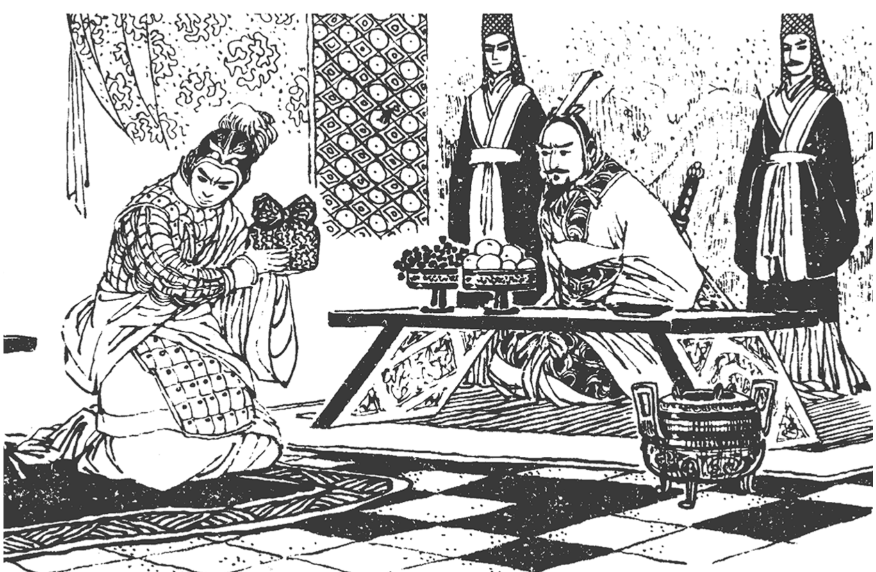
【注释】

（1）则天：以天道为准则。

（2）法地：以自然法则为效法的对象。

（3）则古：以古代为标准。

（4）自奉：自我标榜、自我夸耀。



【译文】

古之圣者以天道为法则，贤者以自然法则为效法对象，而智者则以古人为镜。骄傲自大的人易招致毁灭，狂妄无知的人则自找祸端，夸耀其词的人没有信用，自我标榜的人刻薄寡恩，奖赏没有功劳的人会使众人离心，惩罚没有罪过的人会使士卒抱怨，喜怒无常的人则会导致灭亡。

【心得】

为将贵在有自知之明，要不断的进行自勉。曾子曾说“吾日三省吾身”，可见自警自勉的重要性。特别是为将者，更应注重言行，熟知言行不当的危害。“骄者招毁，妄者稔祸”，只有讲究信用、先人后己、赏罚分明，做到“不以物喜，不以己悲”才会减少祸患，加强向心力和战斗力。

三国后期，司马懿奉魏主曹睿之命，统领20万大军直扑祁山。祁山蜀军大寨中的诸葛亮推断司马懿必先取街亭，因街亭是汉中咽喉要地，街亭若失，蜀军粮道则断，陇西一带将不再稳定。参军马谡请命带兵去守备街亭，虽然先帝刘备在生前曾告诉诸葛亮，马谡此人不可大用，诸葛亮刚开始还有些犹豫，但见马谡胸有成竹、信誓旦旦，于是让马谡立下军令状，派上将王平任其副将，统率2.5万精兵去坚守街亭，并嘱咐他们安营扎寨一定要在要道之地。

马谡和王平率兵马到街亭，观察地形后，王平建议在五路总口安营，马谡却坚持要在路口旁边的一座小山上扎寨。王平说：“若屯兵当道，筑起城垣，贼兵总有10万，不能通过；今若弃此要路，屯兵于山上，倘魏兵骤至，四面围定，将何策保之?”马谡笑着说：“凭高视下，势如破竹。若魏兵到来，吾叫他片甲不回!”王平又劝他说：“如果魏兵断了山上的水源，那我军就会不战自乱。”马谡反驳说：“置之死地而后生，若魏军真的断我水源，我军必会死战，以一当十，定会大败魏军。”王平无奈，只好带5000人马在山下安

一小寨，与马谡成犄角之势。

果然不出王平所料，司马懿率军到达街亭后，大笑马谡是个庸才。他一面派大将张郃领兵挡住王平，一面派兵断绝了山上的水源，自己率大军把马谡扎营的小山团团围住。马谡下令军兵向山下进攻，但兵士们看见漫山遍野都是甲明盔亮的魏军，竟然不敢下山；不久，山上滴水皆无，蜀军更加惶惶不安、军心散乱。司马懿眼见时机已到，便下令放火烧山。蜀军一片混乱，马谡杀开一条血路，拼死往山下冲去，幸得山下的王平和前来增援的魏延的接应，才侥幸得以逃命。

街亭失守虽然诸葛亮难辞用人失误，但像马谡这种骄傲自大、夸大其词、狂妄无知的将领，如果不招来祸端，那才是千古奇谈。

正所谓“骄兵必败，哀兵必胜”。其“哀兵必胜”这一军事用语起源于周代李耳（即老聃）《道德经· 第六十九章》：“祸莫大于轻敌，轻敌几丧吾宝。故抗兵相加，哀者胜矣。”（王弼注：“抗，举也；加，当也。哀者心相惜而不趋利避害，故心胜。”）老子并非军事家，却充分认识到精神因素对战争胜负的巨大作用。两军对垒，群情激愤，同仇敌忾，充满悲愤心情的一方定能取得胜利。《孙子兵法· 作战篇》云：“杀敌者，怒也。”《百战奇法· 怒战》云：“凡与敌战，须激励士卒，使忿怒而后出战。”这就把“哀兵”上升到了军事艺术、兵家权谋的高度了。“哀兵”的运用形式，不仅是以上讲的，还有如：本来能攻，故意作不能攻的样子；本来能守时，故意作不能守的样子；本来有战斗力，故意假装成没战斗力。以此迷敌、骄敌，陷敌于被动地位。

一般说来，作战双方都想求胜，都想在作战中发挥自己的优势。所以，示以“哀兵”之形，往往会造成敌方骄纵轻敌心理，而己方因处于受压迫、受侵凌的地位，必然怀着满腔悲愤求胜争强，则可以积极准备，见机而作，战而能胜。

四十二　战　道

【原文】

夫林战之道，昼广旌旗，夜多金鼓，利用短兵，巧在设伏，或攻于前，或发于后。丛战之道，利用剑盾，将欲图之，先度其路，十里一场，五里一应，偃戢[1]旌旗，特严金鼓，令贼无措手足。谷战之道，巧于设伏，利以勇斗，轻足之士凌其高，必死之士殿其后，列强弩而冲之，持短兵而继之，彼不得前，我不得往。水战之道，利在舟楫[2]练习士卒以乘之，多张旗帜以惑之，严弓弩以中之，持短兵以捍之，设坚栅以卫之，顺其流而击之。夜战之道，利在机密，或潜[3]师以冲之，以出其不意，或多火鼓，以乱其耳目，驰而攻之，可以胜矣。



【注释】

（1）偃戢：掩护、收藏。

（2）舟楫：古代指船。

（3）潜：隐藏。

【译文】

在森林中作战的方法是，白天遍插旌旗，夜晚多使用锣鼓，利用短小的兵器，巧妙地设置埋伏，有时进攻正面，有时进攻背面。在丛林作战的方法是，利用刀剑盾牌，在交锋之前，先分析敌军路线，10 里设一个大哨，5 里设一个小哨，且必须掩藏好旌旗、锣鼓，再突然袭击使敌人措手不及。谷地作战的方法是，巧妙地设置埋伏，以勇猛出击，身手矫捷的士兵从高处出击，敢于拼命的士卒保卫后方，并摆开强弩向敌人射击，手持短兵器的士兵接替于后，使敌人不能前进，而我军也不攻过去。水上作战的方法是利用船只，必须操练士兵去驾驭，往船上要多张挂旗帜来迷惑敌军，或用凌厉的弓弩阻挡敌人，或手持短兵器去交战，并设置栅栏防止敌人入侵，同时顺着水流的方向去攻击敌人。夜晚作战的方法是，保持行动机密，可以偷偷地派遣军队突袭敌军，也可以多用火把、战鼓扰乱敌人的耳目，只要能迅速攻击敌人，就可以取得胜利。

【心得】

这里主要列举的是在不同地点所采用的不同作战方法。其关键在于利用作战地方的特点，巧妙地设兵布阵，扬长避短，以其克敌制胜。

公元 817 年 10 月 15 日，风雪漫天，气候出奇的寒冷，受命于唐宪宗的李愬认为讨伐叛军吴元济的时机已经到了。于是，他召集将领，发布了向东进攻的命令，命李祐为先锋、李进诚为后军，自己则为中军统帅，但对目的地却暂时秘而不宣。行至夜晚，李祐的先锋部队进入叛军所占据的张柴村，李祐奉军发起突袭，一举歼灭了这股叛军势力。此时，李愬才宣布继续向东，夜袭蔡州吴元济。行军至了半夜，雪越下越大，风越刮越猛。快到蔡州城下时，李愬看见城外有一个养鹅鸭的大池塘，于是让士兵去驱赶鹅鸭，用棍棒把鹅鸭打得嘎嘎乱叫，以便掩盖及混淆大部队行军所发出的声音。

当李愬的大军借着风雪的掩护到达蔡州城下时，吴元济守城的兵士还在梦里浑然不觉。李祐奉先带兵爬入城墙，悄悄杀死守门的士兵，城门被打开后，李愬率领全军长驱直入，最后在吴元济居住的牙城将其擒获。此后，李愬又击溃或招降了吴元济部的残余势力，各地叛军土崩瓦解。

公元627年，秦穆公不听老臣百里奚和上大夫蹇叔的劝告，派百里奚的儿子孟士明、蹇叔的儿子西乞术和白乙丙率秦军不远千里去远征郑国，却中了弦高的计谋，无功而返。郑国西面的晋国自然不会放弃消灭这股秦军的好机会，就在东壳山、西壳山之间和壳陵关裂谷雨侧的高地设下大批伏兵，只等秦军进入伏击圈。当疲惫不堪的秦军抵达壳山时，因为壳山地形险恶，山路蜿蜒崎岖，山道狭窄，特别是东壳山和西壳山之间的山路，连士兵行走都很困难，更别说车马的行进更是难上加难了。望着险峻的山谷，深知晋军极有可能在此地设下伏兵，孟士明和私西乞术却苦于山道太窄，无法把拉得太长的队伍聚拢，只得涉险而过。突然，先是晋国附庸羌戎的强悍部队冲向秦军，随后由晋军大将先轸率领的大队晋军也一拥而出，利用险恶的地势，将秦军分割、包围、消灭。孟士明、西乞术和白乙丙全被晋军俘获。

不同的地形、地势、地域，应有不同的作战方法；甚至在不同的天候之下，也必须采取不一样的战术。李愬雪夜袭蔡州，自然就此秦军企图冒险通过壳山的决策要高明得多。

带兵打仗，指挥员必须要侦察了解地形，企业经营者同样也要有很强的地形观念。古人说：“不务天时，则财不生；不务地利，则库不盈”，就是讲的自然条件对经营的影响。自然条件、地理条件及各种政治、经济、交通、文化等因素，对于各种经营的成败，有着至关重要的影响。在可能的条件下，经营都要尽量运用地利。

四十三　和　人

【原文】

夫用兵之道，在于人和，人和则不劝而自战[1]矣。若将吏相猜，士卒不服，忠谋不用，群下谤议，谗慝[2]互生，虽有汤、武之智，而不能取胜于匹夫[3]，况众人乎？

【注释】

（1）自战：自己作战。

（2）慝：暗中伤人。

（3）匹夫：指普通百姓。



【译文】

带兵作战的方法，关键在于全军团结和睦，若全军团结和睦则不需要劝勉就会自行投入作战。如果将领官吏互相猜疑，士兵们就会不服从指挥，忠诚有谋略的人未被任用，人们私下议论纷纷，而谗言与恶语迭起，则即使有商汤、周武王那样的聪明才智，也无法战胜一个普通的人，更何况是一般的人呢？

【心得】

在此诸葛亮强调人和的重要性。孟子早就有“天时不如地利，地利不如人和”之语。俗话说“人心齐，泰山移”，可见人和的力量不可低估。历代亡朝灭国之祸多半都是失去“人和”所致。人和，则军士不劝自战，奋勇争先。失去人和，则险象横生，军队上下二心，士卒不服，智谋不用，即使有通天的智慧也不敌匹夫之勇，岂不悲乎？

公元前204年，刘邦被项羽围困在荥阳已经一年，汉军的外援和粮草补给的通道也完全断绝了。在此内外交困的关键时刻，刘邦的大谋士陈平献出了一条绝妙的计谋：“项羽为人心胸狭窄、猜忌信谗，亚父范增、钟离眜、龙且等人才是他所依靠信赖的心腹之人。而且，每次论功行赏时他又吝啬爵位和封邑，所以有很多人不愿再为他效力。如果大王愿舍数万金，使其上下互相猜疑、谗言四起，到那时我军趁机反击，必能大获全胜。”于是，陈平从刘邦那里取得4万金，他用这些钱收买了楚军中的将士，指使他们四处散布谣言，说钟离眜、龙且、周殷这些战功赫赫的大将，因为不能得到项羽的封赏，欲与刘邦联合。谣言传到了项羽的耳中，他果然起了疑心，不再与钟离眜、龙且他们商量军机大事。之后，项羽派往汉营打探虚实的使者也中了陈平的计谋，使项羽对亚父范增也失去了信任，范增又气又恨，终于离开项羽。在陈平设计使刘邦逃离荥阳一年之后，刘邦击败了项羽，建立汉王朝。“和人”之重点在于团结和睦，以及彼此信任。陈平之计，旨在使敌方内部失去团结、

互相产生猜忌，从而乘虚而入。

公元前229年，秦国大将王翦和杨端兵分两路进攻赵国，赵国著名将领武安君李牧和大将司马尚率兵阻击。王翦虽然是一位智勇双全的大将，但李牧亦是久经沙场、能征善战，双方交战达一年之久，互有胜负。然而秦军远离本土、长时间的拉锯战，不仅使士兵们的厌战情绪高涨，而且后勤补给也发生困难，于是秦王想出了一条妙计以求尽快赢得战争。赵国有一位叫王敖的谋士，其实是秦国埋伏在赵国的奸细，他在接到秦王的命令后，就开始在赵国四处活动，并买通了赵王最宠幸的大臣郭开，到处传播李牧有二心的谣言，终于使赵王对李牧产生怀疑，最后并强行用赵葱接掌李牧的兵权。但赵葱指挥无能，军事才能根本无法和李牧相比，最后赵军一败涂地，秦军大获全胜。

项羽无端猜疑忠心于自己的重将，使得军心不稳，丧失了除掉刘邦的最佳机会，从而放虎归山，终于亡于乌江；赵军在战势有利之时却因谗言而换帅，最后导致一败涂地。

由以上不难得出，作为领导者要做到用人不疑，任贤使能。汉高祖刘邦“性明达，好谋能听”，是任贤使能的著名政治、军事统帅，在他麾下，有一个由各类贤土能人组成的强大人才集团：张良是贵族，萧何是小吏，韩信是流氓，陈平是游士，樊哙是狗屠，灌婴是布贩，娄敬是车夫，彭越是强盗，英布是刑徒，陆贾是说客，周勃是吹鼓手，郦食其是狱吏等等，刘邦都能恰当使用，各尽所能。刘邦对麾下论述得天下之道时说：“运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。”又说：“项羽妒贤嫉能，手下只有一个范增而不能用，此所以为我擒也。”可想而知，刘邦得天下的要诀是任贤使能。

推而广之，政治上、军事上、经济上、文化上、教育上，外交上等各行各业，要在激烈的竞争中获胜，都离不开任贤使能这一具有关键意义的条件。

四十四　察　情

【原文】

夫兵起而静者，恃其险也；迫而挑战者，欲人之进也；众树动者，军来也；尘土卑而广者，徒来也；辞强而进驱者，退也；半进而半退者，诱也；杖而行者，饥也；见利而不进者，劳也；鸟集者，虚也；夜呼者，恐也；军扰者，将不重也；旌旗动者，乱也；吏怒者，倦也；数赏者，窘也；数罚者，困也；来委谢(1)者，欲休息也；币重(2)而言甘者，诱也。

【注释】

（1）委谢：低声下气地谢罪求和。

（2）币重：币，指绢帛之类的馈赠礼物。喻礼物丰厚。



【译文】

战争开始了，却按兵不动，必是倚仗险要的地形地势；靠近并不断挑战，必是想让别人来进攻；无风而树枝摇动，必是敌方战车行进所致；尘土低扬且分布很广，必是步兵来袭；言辞强硬而示

意即将来攻，必是将要撤退了；行军忽进忽退，必是要引诱我军追击；拄杖而行，步履蹒跚，必是饥饿无粮；出现有利战机却不进攻，必是疲劳不堪了；敌营上空飞鸟群集，必是营地空虚；夜晚喧哗不止，必是恐惧害怕；军队混乱，表示敌将没有威信；军旗纷乱无序，表示敌军内部混乱；将吏急躁易怒，表示已经厌于征战；奖赏刑罚过于频繁，表示处境困难了；敌军遣使前来谢罪和求和，表示将休兵停战；若重金酬谢且甜言蜜语，必是在劝诱我军。

【心得】

作战必须要有明察秋毫的眼力和敏锐度。诸葛亮指出，在战争中必须辨明敌情，根据敌军的不同表现来辨明敌人的真实情况，以便制定正确的作战策略，克敌制胜。例如，诸葛亮指出将领可以根据树木、尘土、飞鸟的变化，以及敌军士兵和官吏的表现，来推测敌军的行动和状况，在“知彼”的条件下，制定相应的作战方案，才能有胜利的保证。

魏文帝黄初四年（公元223年），曹丕委任满宠为征东大将军，带领大批人马，与孙权隔江对峙。是年冬季，满宠得悉孙权亲率大军进攻合肥，立即上表请求调集兖州（今山东兖州）、豫州（今安徽亳县）西地兵力前来御敌。这时，孙权发现魏军早有准备，便收兵退回到建康（今江苏南京），魏主曹丕也随后下令满宠迁返兖、豫两州的兵力。满宠立即上书拦阻，说：孙权现在既无内忧，又无外患，劳师动众，日费千金，却不战而退，与理不合，其中必然有诈。臣看孙权是企图骗我撤退防御兵力，以便乘虚进攻。请圣上准予暂留兖、豫二州的兵力，静观其变，以备不测。曹丕立即批准了满宠的建议。果然，10多天后，孙权率军卷土重来。可是由于满宠早有戒备，吴、魏两军经过一场激战，吴军受挫，孙权被迫撤退。

满宠从孙吴军队的行动中判断出其战略意图，并由此知道了魏军可能出现的错误，采取了及早堵塞漏洞，早作戒备的谋略，终于挫败了孙吴军队的突然袭击。

四十五　将　情[1]

【原文】

夫为将之道，军井未汲，将不言渴；军食未熟，将不言饥；军火未然，将不言寒；军幕未施，将不言困[2]。夏不操[3]扇，雨不张盖，与众同也。

【注释】

（1）将情：情，在此指思想、作风。将情，指为将者风范。

（2）困：困倦。

（3）操：拿。

【译文】

作为将领，军井里的水没有打上来，就不说口渴；饭还没煮熟，就不喊饿；火没有点燃，就不说寒冷；帐篷没有搭好，就不说



困倦；夏天不拿扇子，下雨不撑雨伞，一切都和士兵一样。

【心得】

将领不仅要以过人的智慧折服人，更应以高尚的德行感化人。诸葛亮一生身先士卒、事必躬亲，本文强调为将的风范，就是要把自己当作普通的成员，不享特权，而做好遵纪守法的模范，不轻言饥饿、寒冷、酷热、困倦，要以一身铁骨和正气来影响众人。

《战国策· 燕策一》中记载：“燕王吊生问死，与百姓同其甘苦。”；《淮南子· 兵略训》中记载：“故将必与卒同甘苦，俟饥寒。”；《新编五代史平话· 唐史· 卷下》中记载：“李周尽力拒守，每与士卒同甘共苦，故能得军心，效死勿文。”这些典故记录，都是对“将情”二字的最好释义。

战国时期有位著名的军事家叫吴起，他曾任鲁国的将军，为鲁王打过不少胜仗。后来鲁王不信任他，吴起一怒之下投奔魏国，在魏国被魏文侯封为将军。吴起的闻名，和他治理军队以爱护士兵、和将士们患难与共是分不开的。在魏文侯命令吴起率领大军西征讨伐秦国的途中，吴起和其他普通的士兵一样背着粮袋徒步行走，而把战马让给那些体弱或途中患病的将士们骑行。到了吃饭的时候，吴起每次都是与士兵们坐在一起，围着大锅，和士兵们在同一口锅里舀汤添饭，大家有说有笑，好像自己就是士兵中的一员士卒。夜晚睡觉休息的时候，吴起也还是和士兵们睡在一起，以地为床、以天为被。魏国的将士们很受感动，只要打起仗来，全都为吴起拼死作战。

有一次，一个士兵的背上长了个大疮，因为部队正在行军途中，一时也没有办法找到好的药物来治疗，吴起就亲自为这位士兵把脓疮中的毒汁用嘴吸了出来，治好了士兵的病痛。当年这位士兵的父亲也曾在吴起的军队当兵，吴起也曾亲自为其疗伤，后来他感激吴起的恩德，每次作战都异常勇猛，后来战死沙场。吴起爱惜士兵，与士兵同甘共苦，深得将士们的爱戴，都愿意为他效力卖命。

魏、秦两军交战后，魏军因将士作战勇猛，连连获胜、所向披靡，而秦军一败再败，接连失掉了5座城池，魏军大获全胜，吴起也在战后被魏文侯任命为西河郡守将，担负起了魏国西部边陲的守卫重任。

身为三军统帅，权倾一方的吴起，从不把自己当成特殊的一员，时时刻刻都和士兵们同甘苦共患难，能有这样的将军，实是魏国之幸、军队之幸、士卒之幸，无怪乎魏军海战必会三军用命。《诸葛亮集·厉士》记载：“夫用兵之道，尊之以爵，瞻之以财，则士无不至矣；接之以礼，厉之以信，则士无不死矣；畜恩不倦，法若尽一，则士无不服矣；先之以身，后之以人，则士无不勇矣；小善必录，小功必赏，则士无不劝矣。”诸葛亮所说的“先之以身，后之以人”就是要为人师表，处处作出好傍样，只有这样，才能带出一支攻必克，战必胜的队伍。

《曾古治兵语录》说：“做好人、做好官、做好将，又要好师、好友、好榜样。”所以，历代名将为了培养自己的部属成为好人、好官、良将，大多强调“身正”，“其身正，不令而行，其身不正，虽令不从”。历代兵家都十分强调：作为将帅，必须做到“三忘”，这就是《尉缭子·武仪》所说的“受命之日忘其家，张军宿营忘其亲，授桴而鼓（临阵指挥作战）忘其身”。

“先之以身，后之以人”就是作为将帅，要身先士卒，为人师表。

明朝68岁老将邓子龙在抗倭战场上任援朝水师副总兵，新率200名勇士跃上朝鲜战船，支援受困朝鲜官兵与日军搏斗，壮烈牺牲。

康熙帝率军远征漠北，在荒漠上驰骋数千里，正遇上大风雪。他想到的不是个人休息，而是伫立在大风雪之中，看部队结营完毕，自己才进入行幄；部队食毕，他才进膳。广大官兵受到很大的鼓舞，克服重重困难，终于取得昭莫多之战的大胜利。

因此，只要将帅“先之以身，后之以人”，时时身先士卒，处处为人师表，才能带出一支攻无不克、战无不胜的军队，我们现代指挥员应从“先之以身，后之以人”的治军谋略中受到启迪。

四十六　威　令

【原文】

夫一人之身，百万之众，束肩敛息，重足俯听(1)，莫敢仰视者，法制使然也。若乃上无刑法，下无礼义，虽贵有天下，富有四海，而不能自免者，桀纣之类也。夫以匹夫之刑令以赏罚，而人不能逆其命者，孙武、穰苴(2)之类也。故令不可轻，势不可通。

【注释】

（1）重足俯听：并足战立，垂头听话。

（2）穰苴：古代军事家。



【译文】

将领统率百万人的军队，士兵们拢肩屏息、并足垂听，没人敢仰脸看将领，这是因为法令制度严然。如果将领没有刑罚条令，士兵不讲礼节仁义，即使地位显贵而拥有天下，且财力雄厚称四海，最终仍不可避免灭

亡的，是夏桀、商纣这样的人。虽是平民，但发号施令、进行奖赏和惩罚，而人们不敢违背命令的，是孙武、穰苴这样的人。所以法律制度不能轻视，将领的威严也不能违背。

【心得】

诸葛亮强调申明法令的重要性。他指出只有加强法制，才能振军威、扬国威。如不申明法令，即使拥有天下，贵为天子，也难以自保。法令严明，则可威振敌国，拔地攻城。

明朝参将戚继光所创建的“戚家军”，是一支纪律严明、作战能力强大的光荣军队。明朝嘉靖年间，江浙沿海一带倭寇横行，不断对沿海的百姓进行骚扰，而戚继光奉命组建一支抵御倭寇的部队。公元 1559 年，戚继光赴义乌、永康等地，精心挑选招募了 4000 余名新兵，准备对他们进行严格的军事训练。戚继光制定了严格的军纪，要求全军将士做到“冻死不拆屋、饿死不掳掠”，违者严惩不贷。有一次，一位多年跟随在戚继光身边出生入死的亲兵违反了军纪，戚继光在得知实情后，毫不犹豫地立刻下令依照军法将其斩首示众，所有的将士无不悚然。戚继光对于那些作战勇往直前、战功赫赫的将士，一定论功行赏，不断地将他们提拔到各个重要的职位上，来发挥他们的才能。就是戚继光的这支新军，在与倭寇的作战中战无不胜、攻无不克，历经无数次的战斗后，终于在福建把倭寇全部驱逐。“戚家军”之所以能够名垂青史，正是由于有了有令必依、有章必循的军规作保证。

有时，作为君主或将领，为了显示其威严和无私，以“大义灭亲”之举，发挥他们的表率作用。据《左传· 隐公四年》记载：卫国大夫石碏的儿子石厚与公子州吁合谋杀死了卫桓公。于是，“卫人使右宰丑淮杀州吁于濮。石碏使其宰獳羊肩淮杀石厚于陈。”

北魏孝文帝迁都洛阳后，改革鲜卑族旧的风俗习惯，推行汉化政策，遭到了太子元恂等人的反对。太子元恂不好读书，只有 15 岁，洛阳的炎热他受不了，汉话也说不好，汉人的衣服他穿得很别

扭，因此常思北归。迁都洛阳后的第3年，太子元恂趁孝文帝出游嵩山之机，私自召集牧马，准备把不愿迁都的人，带回平城去。中庶子高道悦苦苦劝阻，元恂不仅不听，反将高道悦杀死。尚书陆琇得悉，快马飞告孝文帝。孝文帝返回洛阳，严加斥责，并打元恂一百大板，拘于城西别馆。孝文帝又召集大臣，公布了太子的罪行后，将他废为庶人，送往河间（今河南孟县西）看管，只给他一些粗茶淡饭以维持生命。元恂心中怀恨，常想伺机逃跑，孝文帝知道后，将其赐死。

孝文帝大义灭亲，杀死了自己的儿子，以扫除其实行改革、推行汉化政策的障碍，其目的在于使自己的统治长治久安。

大义灭亲，不仅是政治家必须具备的政治品德，也是一种高明的统御谋略。古往今来，许多胸怀宽广、雄韬大略的政治家无不善于利用这一谋略，大做文章，达到某种政治目的。作为领导者，在自己的亲属触犯法律时，能够不徇私情，铁面无私，做到在法律面前人人平等，王子犯法与庶民同罪，才能发挥领导的表率作用，树立领导者的形象和威信，才能上行下效，达到举一反三的效果。

美国有一位名闻遐迩的富翁梅考科，他以严格管理公司员工而闻名。他在公司内部设有严格的规章制度，违者必罚，绝不姑息。梅考科创业之初，有过一段特别艰苦的日子，很多人都另谋高就弃他而去，但有位老工人却一直跟随着梅考科，可以说是患难之交。后来公司逐渐步入辉煌，这位老工人却祸不单行，先是妻子病故，留下两个年纪很小的孩子，接着有个孩子又不小心跌伤了腿。老工人心里十分苦闷，只能借酒消愁，结果被工头看见，老工人一时冲动，就和工头大打出手。梅考科在和老工人进行了一次长谈之后，依然坚决地开除了这位和自己有数10年交情的老工人，这使得全公司的员工对梅考科肃然起敬。不过，梅考科不仅私下给了老工人一笔钱，还安排他在自己的一个牧场当管家，这又令众人信服不已。

梅考科的事业之所以能够不断发展，严明的规章制度是其成功的保障。

四十七　东　夷[1]

【原文】

东夷之性，薄礼少义，捍急能斗，依山堑[2]海，凭险自固。上下和睦，百姓安乐，未可图也。若上乱下离，则可以行间[3]，间起则隙[4]生，隙生则修德以来之，固甲兵而击之，其势必克也。

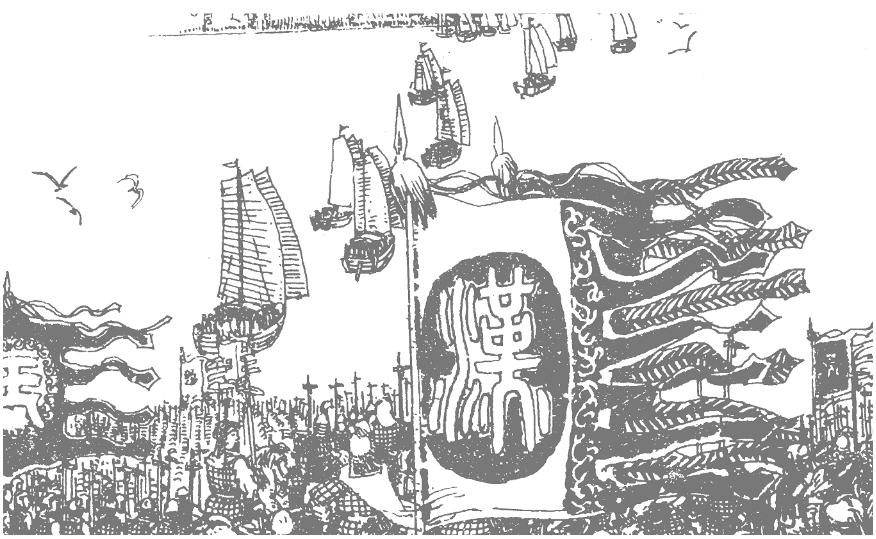
【注释】

（1）东夷：东边的少数民族。古代将四方边境之少数民族统称夷狄，除东夷外，西边的称西戎，南边的称南蛮，北边的称北狄。

（2）堑：天然的险阻。

（3）行间：遣派间谍进行颠覆工作。

（4）隙：误会。



【译文】

东边少数民族的特性是：轻视礼教、缺少道义，剽悍急躁、擅长争斗，依靠着高山并凭借着海洋，倚仗险要的地形来保护自己，内部上下团结和睦，百姓安居乐业，所以无法图谋攻打。如果上层有叛乱而百姓离心，就可以进行颠覆，使他们产生纷争，再用仁义道德来招抚他们，或用强大的军队去攻击他们，就必然能取得胜利。

【心得】

夷夏之防，历来是古代中央王朝治国方略之一。“东夷”、“南蛮”、“西戎”、“北狄”这4篇，都是诸葛亮对如何制伏当时给蜀国造成不安定因素的少数民族所制定的策略，对东夷要乱中求胜、对南蛮要速战速决、对北狄要以逸待劳、对西戎要等待“鹬蚌相争”的时机，这在军事中同样有可以借鉴之处。

公元前314年，燕王受到相国子之及其党羽的愚弄，将王位传给了相国子之。相国子之执政3年，燕国大乱，各宗族的人都十分痛恨子之，燕国将军市被和太子平准备进行谋反。此时，有人劝说齐宣王攻打燕国，但齐宣王并未起兵，只是派人转告太子平，说自己愿意为太子效力。于是太子平和将军市被纠集党羽包围了王宫。但谋反却失败，太子平及将军市被殉难，同时也造成燕国数月的内战，死伤数万人之多，燕国百姓怨声载道。看见时机成熟的齐宣王立刻发兵10万攻打燕国，而燕国的百姓早就对此深恶痛绝，齐兵一到，就开城迎接，燕国的3000里疆士就这样被齐宣王轻易得到了。

诸葛亮所提出制伏东夷的策略，其实和齐宣王智取燕国是异曲同工，其中之精髓就是“乱中取胜”4个字罢了。

四十八　南　蛮

【原文】

南蛮多种[1]，性不能教，连合朋党，失意[2]则相攻。居洞依山，或聚或散，西至昆仑，东至洋海，海产奇货，故人贪而勇战。春夏多疾疫，利在疾战，不可久师[3]也。

【注释】

（1）多种：多族，意谓繁多。

（2）失意：不符合自己的意愿。

（3）久师：长时间作战。



【译文】

南边的少数民族数目繁多，其本性不能被教化，常纵横联合而结成利益团体，失去利害关系就相互攻打。他们居住在山洞中依靠着山峰险阻，有的聚集在一处，有的分散在各处，西方至昆仑山，东方则到达大海，大海中盛产奇货，所以人性贪婪

又善于争斗，春夏两季常有疾病瘟疫，适合速战速决，不能持久作战。

【心得】

建安三年，诸葛亮兵伐南方不毛之地，虽然七擒孟获的故事流传至今，但险山恶水、毒蝎狼虫这些恶劣的条件也使蜀军损失不少，加之远离本上作战，军饷粮草消耗巨大，诸葛亮才总结出了“利在疾战，不可久师”的经验。

汉武帝曾发起对匈奴的讨伐战争，从公元前 133 年的马邑之战，一直到公元前 119 年，历时 15 年之久，虽然最终取得了“漠南无王府”的战争胜利，使匈奴远逃，不再来犯，但为了支援旷日持久的战争，汉武帝动用大量的人力、物力、财力，征募了过量的兵役，耗费了过量的军费，结果导致“海内虚耗、人口减半”的惨烈局面。特别是农民的负担过重，严重影响了政权的稳定。

孙武从战争对人力、物力、财力的依赖关系出发提出的速战速胜方针。孙武认为，旷日持久会使军队疲惫而挫伤锐气，长期在外作战会使国家开支不足，诸侯会乘机进犯，其后果无法挽回。他根据当时战争的实际情况，特别是交通运输、财力物力等条件限制，提出了“役不再籍，粮不三载”的具体要求，是符合当时社会生产力水平要求的，也是孙武以朴素唯物主义观点研究战争的一种表现。

秦始皇使大将蒙恬率军北征，又使屠睢率楼船水师南攻，征战 10 余年，壮男披甲作战，壮女担负运输，辍耕废织，民无以为生。始皇死，只 4 年就亡国灭祀。这被史学家称为“穷军之祸”。

因此可以说，诸葛亮提出的不仅仅是远征南蛮的军事策略，速战速决的作战原则在任何地方、任何时间都是值得借鉴的。

四十九　西　戎

【原文】

西戎之性，勇悍好利，或城居，或野处，米粮少，金贝[1]多，故人勇战斗，难败。自碛石以西，诸戎种繁，地广形险，俗负强很[2]，故人多不臣[3]。当候之以外衅[4]，伺之以内乱，则可破矣。

【注释】

（1）金贝：金银财货。

（2）俗负强很：习惯于强暴凶狠。



（3）不臣：不称臣，不臣服。

（4）外衅：外来的侵扰。

【译文】

西边的少数民族，性情勇猛凶悍、贪图利益，有的筑城居住，有的居住野外，粮草缺少，但金银财宝很多，所以人们生性勇猛善战，很难被打败。从沙漠一直往西，民族种类繁多，地域广阔，地势险要，习惯于强暴凶狠，所以人们多不臣服而有造反之心，应该等到他们受到外来的侵扰，窥测到他们内部发生混乱冲突时，才能攻破他们。

【心得】

《战国策·燕策二》中记载："蚌方出曝，而鹬啄其肉，蚌合而钳其啄。鹬曰：'今日下雨，明日不雨，即有死蚌。'蚌亦谓鹬曰：'今日不出，明日下出，即有死鹬。'两者不肯相舍，渔者得而并擒之。"诸葛亮所说的"候之以外衅，伺之以内乱，则可破矣"，其实就含有鹬蚌相争、渔翁得利的想法。凶狠的西部民族很难令其臣服，只能等到他们遭到其他势力挑衅而发生混乱时，才有机会制伏他们。

第二次世界大战时期的苏联，不愿意让英、美支援的波兰流亡政府重新执政，但自己却无法控制流亡政府，而强攻华沙又绝对会是一场惨烈的消耗战。于是，当流亡政府在华沙起义时，本来可以迅速攻至华沙和起义军夹攻德军的苏军却突然停止进攻。在起义军和德军激战的60余天中，数次拒绝了英、美两国要求苏军恢复对德军攻击的请求。最后，起义军弹尽粮绝、全军覆没，德军也损失惨重，华沙几乎成为一座死城，苏军乘机发动进攻，轻易地攻取了华沙。二战结束后，由苏联支援的波兰政府上台执政。

要想去征服一个坚强不屈的民族，也许只有等到其遭遇外患与内忧时，才能趁机而攻破吧！

五十　北　狄

【原文】

北狄居无城郭，随逐水草，势利则南侵，势失[(1)]则北循，长山广碛[(2)]，足以自卫，饥则捕兽饮乳，寒则寝皮服裘，奔走射猎，以杀为务，未可以道德怀[(3)]之，未可以兵戎服之。汉不与战，其略有三。汉卒且耕且战，故疲而怯；虏但牧猎，故逸而勇。以疲敌逸，以怯敌勇，不相当也，此不可战一也。汉长于步，日驰百里；虏长于骑，日乃倍之。汉逐虏则赍粮负甲[(4)]而随之，虏逐汉则驱疾骑而运之，运负之势已殊，走逐之形不等，此不可战二也。汉战多步，虏战多骑，争地形之势，则骑疾于步，



迟疾势县[(5)]，此不可战三也。不得已，则莫若守边。守边之道，拣良将而任之，训锐士而御之，广营田而实之，设烽堠[(6)]而待之，候其虚而乘之，因其衰而取之，所谓资不费而寇自除矣，人不疲而虏自宽矣。

【注释】

（1）势失：失去有利的情势。

（2）长山广碛：长山，即阴山。碛，本意为水中之石，在此引申为沙漠。句意为凭借险要的阴山和辽阔的沙漠。

（3）怀：感化。

（4）裔粮负甲：裔，抱着；负，背着。句意为背负着粮食与装备。

（5）迟疾势县：县，同“悬”，指差距大。句意为速度的差距大。

（6）烽堠：烽火台。

【译文】

北方少数民族没有固定居住的地方，他们追随丰盛的水草而迁徙，形势有利就南下侵犯，形势不利就北上逃窜，高山连绵，沙漠浩瀚，完全能够自卫。饿了就捕捉野兽喝乳汁，冷了就睡兽皮穿皮袍，奔跑着射击猎物，将捕取猎物作为营生手段，无法用道德去感化他们，也不能用兵马去征服他们。汉朝不与他们作战，有三个理由：汉朝的士兵一边种地一边打仗，所以疲惫又胆怯，北方民族进行放牧狩猎，所以安闲又勇敢，用疲惫对抗安闲，用胆怯抗击勇敢，是无法进行抗衡的，这是不能作战的第一点原因。汉兵擅长走路，一天可以行走一百里，北方民族擅长骑马，一天的行程是汉兵的几倍，汉兵追逐北方民族需要背负粮食与装备跟随着部队，北方民族追逐汉兵时则驱使战马，运输的方法不同，追逐的方式也不对等，这就是不进行作战的第二点原因。汉兵作战多进行步战，北方民族则多进行骑兵作战，如要争夺有利的地形地势，骑兵快于步兵，快慢悬殊，这是不进行作战的第三点原因。在万不得已的情况下，所以采取守卫边疆的方法。而守卫边疆，应该选择优秀的将领来担任，同时训练精锐的士兵去防御，大规模实行屯田使仓库充实，并设置烽火台用以了解敌情，等到敌人内部空虚时就乘机而入，趁他们衰竭时去攻取他们，这就是不耗费物资就使敌人自取灭亡，不必兴师动众就使敌人土崩瓦解的方法。

【心得】

公元前559年，一天，晋悼公问荀莹说：怎样才能使郑国臣服呢？荀莹回答道：郑国之所以屡服屡叛，是因为有楚国作依恃。只要削弱楚国的力量，郑国就自然会真正归服了。但是，要削弱楚国，在军事上需要运用“以逸待劳”计。他建议把晋国的军队分成为上、下、新三军，每次同楚国作战，只动用一军人马，三支军队轮番使用；而且还应采取扰战法，当看楚军进时，我军即退，当看楚军退时，我军又进；要弄得楚军求战不得战，求安息不得安息，往来奔跑，疲惫不堪。而我军却有两支军队经常位于休整状态，这样以逸待劳，有一天就能战胜楚国，使郑国失去依恃而归顺我国了。晋悼公按照荀莹的说法去做，并委任荀莹为中军主帅，果然搞得楚军疲敝不堪，这时荀莹见时机已到，发起突然攻击，绳阳一战，晋军声威大振，最后，迫使楚王不得不接受公子贞“我兵乍归，喘息未定，岂能复战”的意见，忍痛“让郑于晋”，任凭晋国进攻郑国，使之归降于晋国了。

公元620年，秦王李世民在东郡围困住洛阳王王世允，窦建德率领大队人马来救援，在汜水以东的战场展开绵延数里的阵势，士气旺盛。李世民知道窦建德自从山东起义以来，从来没有真正遇到过强敌，而现在看他的士卒们鼓噪不休，说明其军令不严，再观察他驻扎的兵马，又说明他十分轻敌。于是李世民决定暂时按兵不动，等待对方士气衰落、疲劳倦怠的时候再乘虚而入。果然还不到一天的时间，窦建德大军的饮水粮草就出现了困难，李世民便乘对方混乱之机，与程咬金从两面攻击窦建德的大军，一举击溃对方，活捉了窦建德。

诸葛亮之所以不愿和北方的民族作战，就是因为无法用己之短去克敌之长，那么就不如先采取守势，以逸待劳，等到敌人内部空虚时，就能以最小的损失来得到胜利。荀莹分军制敌，以逸待劳。李世民同样不想和士气正旺的窦建德对阵，而是冷静地以逸待劳，终于趁其内部空虚时轻松地取得了胜利。

第二章　便宜十六策

◉　本章综述

一个国家，如果没有安宁清明的政治环境，则这个国家注定没有战斗力。《便宜十六策》主要是针对这个情况，讲述治军治国的道理。《便宜十六策》全文分治国、君臣、视听、纳言、察疑、治人、举措、考黜、治军、赏军、喜怒、治乱、教令、斩断、思虑、明察共十六部分，故称“十六策”，共约六千言。诸葛亮认为，治军治国的关键在于提纲务本，纲举自然目张。作为一国之君，施政的关键是处理好君臣、臣民、君民之间的关系。“和”是天地间事物存在的准则，是万物生存发展的原动力，对国家而言，和谐关系是其繁荣强大的有力后盾。因此，为人君主，务须心胸宽大、爱民如子、开张圣听、察纳雅言、择善而从之，致力于国家的发展及创建一个和谐的环境。

“亲贤臣，远小人”，对内修明法度、选贤任能；“君以礼使臣，臣以忠事君。君谋其政，臣谋其事”，使上下有序、尊卑有别，如此国家秩序自然井井有条。所谓兼听则明，人君亦须广纳各方意见，使各项有益的建议得以落实。

“治国以文为政，治军以武为计”。治军方面，要识人、知人、用人，奖惩严明，做到功必赏，过必罚。亦须做好一切战前准备工作：静以理安、动以理威、以近待远、以逸待劳、以饱待饥、以实待虚、以生待死、以众待寡、以旺待衰、以伏待来。如此一来，就可以使军队攻无不克，战无不胜。

一 治 国

【原文】

治国之政，其犹治家。治家者务立其本，本立则末正矣。夫本者，倡始[1]也，末者，应和也。倡始者，天地也，应和者，万物也。万物之事，非天不生，非地不长，非人不成。故人君举措应天，若北辰[2]为之主，台辅[3]为之臣佐，列宿[4]为之官属，众星为之人民也。是以北辰不可变改，台辅不可失度，列宿不可错缪，此天之象也。故立台榭[5]以观天文，郊祀[6]、逆气[7]以配神灵，所以务天之本也；耕农、社稷、山林、川泽，祀祠祈福，所以务地之本也；庠序[8]之礼，八佾[9]之乐，明堂[10]辟雍[11]，高墙宗庙[12]，所以务人之本也。故本者，经常之法。规矩之要，



圆凿不可以方枘，铅刀不可以砍伐。此非常用之事不能成其功，非常用之器不可成其巧。故天失其常，则有逆气，地失其常，则有枯败，人失其常，则有患害。《经》曰：“非先王之法服不敢服”，引之谓也。

【注释】

（1）倡始：开始、开端。

（2）北辰：北极星。

（3）台辅：宰相。

（4）列宿：众星宿，即二十八星宿。

（5）台榭：高台。

（6）郊祀：古时以天为父，以地为母，而在郊外举行祭祀皇天与后土的仪式，即为郊祀。

（7）逆气：避免不祥的气象。

（8）庠序：古代地方所设的学校。

（9）八佾：古代天子专用的舞乐。

（10）明堂：古代帝王宣明政教的地方。

（11）辟雍：周王专为贵族子弟所设的大学。

（12）宗庙：祭祀祖先所设的祖宗庙。

【译文】

治理国家的原则，就像管理家庭一样。治家务必确立好最根本的原则，只要根本确立了，其他枝末细节自会顺利发展。“本”是事物的起源，“末”则是与本相互呼应的事物。万物的起始，就是天地；与之相呼应的，就是万物。世界上一切事物，没有天就不会产生，没有地就不会生长，没有人就不会取得成功。因此君主的举措应顺应天理，就好像天空是以北极星为中心一样，大臣辅佐君主就像三个辅星排列在北极星旁，一般官吏就像天空中其他的星辰，而繁星就像百姓。所以北极星的位置不能变动，三个辅星的排列也

不能没有法度，众星在天宇的位置也不能杂乱无章，这是天象。因此，建造高台以观天象的征兆，在郊外举行祭祀神灵的仪式以达到和神灵相遇，这就是致力于上天的根本事业。耕田种地，祭祀地谷之神，在山林、川泽建立祠庙以祈求福祚，这是致力于大地的根本事业。在庠序中学习礼仪，建立八佾乐舞，开设明堂讲授治国的理论，修造宫墙宗庙，祭祀列祖列宗，这是致力于人的根本事业。故所谓“本”，就是永远不变的法度。法度的要旨在于切合所需，一如圆凿不能用方枘来相配，铅刀不能砍伐树木，所以使用不适当的工具或不正确的方法就无法成就大业。天的规律一反常态，就会产生不祥的征兆；大地的规律出现紊乱，万物就会枯败；人伦失去常理，就必然产生祸乱。因此，经书云：“如果不是古代贤王的礼法道统，我不能妄加遵从”，说的就是这个道理。

【心得】

对国家而言，所谓“本”就是清明的政治、严明的法度、完整的礼仪，重视并加强这些方面的工作，百姓自然就能安居乐业，而民富国强。与此同时，诸葛亮还要求国家的各个部门要各行其职、有序有法。诸葛亮一生为恢复汉室江山鞠躬尽瘁，在他精心治理下的蜀汉，是三国中最有条理的一国，为后人留下了光辉典范。

诸葛亮为振兴汉室，主要从几个方面入手：

和吴——公元 223 年，派使官到吴国，劝孙权断绝与魏的关系，与汉修好。

和夷——刘备死后，益州的豪强雍闿举兵反叛，企图夺取永昌，一些夷族也乘机叛乱。为平定叛乱，公元 225 年，诸葛亮率兵南征，汉军还未到，雍闿即被杀死。诸葛亮进军南中，与雍闿的余部孟获作战。他用“攻心为上，攻城为下；心战为上，兵战为下”的策略，七擒孟获，终于使孟获心服，叹道“诸葛公天威，南人不再反了。”随后，诸葛亮进军滇池，分益州、永昌为四个郡，起用本地夷人和汉人作官，使夷汉关系大为改善，汉国内部也得以稳

定。

明法——诸葛亮制定汉科，作为一国之法度。陈寿在《三国志》中曾如此评价："科教严明，赏罚必信。无恶不惩，无善不显。至于吏不容奸，人怀自厉，道不拾遗，强不侵弱，风化肃然"，又说"开诚心，布公道……邦域之内，咸畏而爱之。刑政虽峻而无怨者，以其用心平而劝戒明也。"

治军——诸葛亮特别重视军队的训练有素。由于汉是小国，不能动用过多的民力，为弥补国小兵少的不足，诸葛亮主张减兵省将，为此他创造了有名的八阵图。西晋马隆曾用八阵图收复凉州，北魏刁雍也曾经采用诸葛亮的八阵图抵御柔然，李靖的六花阵法也来源于八阵图，西晋李兴也说："推子（诸葛亮）八阵，不在孙吴。"就连他的敌手司马懿也称他是"天下奇才"。

正身——诸葛亮一直以很高的道德标准来约束自己，以"鞠躬尽瘁，死而后已"的精神来效忠汉室。他集汉朝权力于一身，而汉后主并不感到他的威胁，朝臣也不觉得他越权，因而使得国内一直保持着和谐的状态。他虚心纳谏，董和曾因不同意他的意见，与之反复争论十多次，诸葛亮为此表扬董和，要求同僚学习他的忠诚。第一次出兵攻魏，由于错用马谡而招致失败，诸葛亮认为是自己的责任，而"引咎责躬，布所失于天下"，要求同僚"勤攻吾之缺"。而且他从不增置私产，尝云：臣死之后，如查出有多余财产，那就对不起先帝。正是因为他不贪不骄，所以为人所信服。

正是由于诸葛亮立足于正本清源，采取一切良好的措施，所以在他的治理下，汉国内部一直非常稳定。

二　君　臣

【原文】

君臣之政，其犹天地之象[1]。天地之象明，则君臣之道具矣。君以施下为仁，臣以事上为义。二心不可以事君，疑政不可以授臣。上下好礼，则民易使[2]；上下和顺，则君臣之道具矣。君以礼使臣，臣以忠事君。君谋其政，臣谋其事。政者，正名也。事者，劝功[3]也。君劝其政，臣劝其事，则功名之道俱立矣。是故君南面[4]向阳，著其声响，臣北面向阴，见其形景。声响者，教令也。形景者，功效也。教令得中则功立，功立则万物蒙其福。是以三纲[5]六纪[6]有上中下。上者为君臣，中者为父子，下者为夫妇，各修其道，福祚至矣。君臣上下，以礼为本，父子上下，以恩为亲，夫妇上下，以和为安。上不可以不正，下不可以不端。上枉下曲，上



乱下逆。故君惟其政，臣惟其事，足以明君之政修，则忠臣之事举。学者思明师，仕者思明君。故设官职之全，序爵录之位，陈璇玑[7]之政，建台辅之佐，私不乱公，邪不干正，引治国之道具矣。

【注释】

（1）君臣之政，其犹大地之象：政、象，关系也。

（2）易使：易于统治。

（3）劝功：尽力建功立业。

（4）南面：古代以坐北朝南为尊位，故天子诸侯见群臣，或卿大夫见僚属，皆南面而坐。

（5）三纲：君臣、父子、夫妇之道。

（6）六纪：诸父、兄弟、族人、诸舅、师长、朋友，是儒家用以确定上下尊卑伦理关系的教条。

（7）璇玑：古代测天文的仪器，在此指纠正政务。

【译文】

君臣相处的原则，就好像天和地的关系。君臣之间的关系如果像天地之间的关系那样明晰，那么正确的君臣关系也就具备了，也就更完美。人君应施仁政，而臣子应尽忠奉主。臣子事君不可有二心，人君亦不可将有违正道的政事交付臣下；上下守礼，则百姓易于统治；上下和顺，则君臣之道具备。君待臣以礼，臣事君以忠，则君王可专心为政，而人臣克尽本分为其效忠。所谓“政”，就是好的名声；所谓“事”，就是尽力建功立业。君主勤于朝政，人臣勤于佐政，则霸业可成。君主向南对着太阳，使他的声威影响更加显著，而臣下向北对着阴面，是为了让君主看清他们的形态和身影。所谓声音就是君主的教导和命令，所谓形影，也就是臣下的功业。教导和命令适当，则臣下的功业就能够建立，而国家也就能从中受惠。

因此“三纲”、“六纪”分成上、中、下各种等级。其中以君臣关系最为重要，其次是父子关系，最后则是夫妻关系。君臣、父子、夫妇都各守其道，则福祚必临。君主与臣子之间，必以礼为根本；父母与子女之间，必讲究亲恩；夫妻之间，必以和为贵。处在上位者行为不可不端正，而处下位者行为不可不正直；如果上位者行为不端，则下位者便会起来作乱。所以人君要致力于整顿政事，人臣要尽心事奉。如果君主政治修明，则忠臣功业可成。求学的人想从学于贤师，入仕的人也想跟随英明的君主，因此必须设立各级官职，排列爵位和俸禄的位次，设置纠正政务的谏官机构，并建立三公九卿作为辅佐，使私情不能扰乱公事，奸邪不能干预公正，如此就具备了治理国家的方法。

【心得】

君臣、百姓之间的关系是否和睦是一个国家治理好坏与否的标志。君臣之间各行其职，鞠躬尽瘁，上下以礼相待，使国家的教化深入人心，国家自然就太平强盛。诸葛亮强调以礼、以恩、以和来规范君臣、父子、夫妻间的关系，具有强烈的时代色彩。

诸葛亮作为一代忠臣、辅佐之臣，他与刘禅之间可称“上下顺和”，堪为君臣关系的典范。历代王朝，往往都是一朝天子一朝臣，但诸葛亮能“两朝开济老臣心”，而且至死不渝，的确难能可贵。刘备死前于白帝城托孤，要刘禅“父事丞相”，刘禅在位期间，一直都遵循刘备的嘱托，把诸葛亮当作父亲一样。而诸葛亮在前后《出师表》中，则对刘禅表现出慈父教子的意味。实际上，以诸葛亮的能力和其在蜀国的威望完全可以称帝。刘备在托孤时也曾对诸葛亮说过：“你的才能胜过曹丕十倍，定能安邦定国，成就大业，若是嗣子（刘禅）可辅，则辅之，如其不才，可取而代之。”后来李严就劝诸葛亮受九锡，进爵称王。但诸葛亮不为所动，自始至终忠于蜀汉，为蜀国的兴衰鞠躬尽瘁，为后世广为传诵。刘禅作为一国之君，虽然天资平庸，没有治国安邦之才，但他对诸葛亮一直非

常信任，放手让诸葛亮独揽大权。李邈曾上书进谗，刘禅不但不听，还为此杀了李邈。一个忠心耿耿，一个大胆放手，这样的天子和朝臣真可谓一对值得称颂的典范。

与蜀国和谐的君臣关系相反，吴国的君臣关系却一直比较紧张。孙权对文武大臣都存着戒心，因此用刑特别严峻。在吴国的军队中，除去斩头，几乎没有什么较轻的刑罚。不少武将因畏罪，不得不逃离吴国而投降魏国，这更加深了孙权对文武大臣的不信任感。虽然他曾下令：诸将重罪三次才议罪，但这并安抚不了那些畏罪的人。他迫令带兵守边境的督军机将军交出妻子作保质，如有叛逃，便杀戮保质甚至诛灭三族。同时，孙权又养了一批校事、察战，让他们专门监视文武官吏。太子孙登屡次劝谏，他都不听纳言，大臣们更是畏罪而不敢说话。陈寿说他性多嫌忌，杀人过多，愈到晚年愈盛。孙权死后，孙皓即位，更加残暴，大臣及宗族几乎被他杀光。这样一个相互猜忌的团体，使吴国一直处于非常不稳定的状态，后来，晋武帝司马炎六路出兵攻吴，吴军不战而溃，孙皓投降，吴亡。

魏文侯与大臣的关系也极为和谐，因为他用人诚信不疑。乐羊是魏国一位能干的大将。魏文侯令乐羊为将攻伐中山国，攻了两年多居然未下，引得朝中官员议论纷起。有的说乐羊的儿子乐舒是中山国的宠臣，乐羊哪里会破国毁子呢？有的甚至说乐羊与中山国暗中一定有勾结，不然以乐羊的本领哪里会连一个小小的中山国也久攻不下呢？可魏文侯对乐羊的信任始终不动摇。不久，乐羊置自己的儿子的请求于不顾，攻破了中山国。原来，乐羊久围而不攻，为的是孤立无道的中山国国君姬窟，不忍城中百姓遭难。当乐羊凯旋回国之时，“文侯示之谤书一箧”。乐羊被魏文侯信己不疑的诚心所感动，“再拜稽首曰：‘此非臣之功也，主君之力也’”。正因为魏文侯尊贤任能，才使魏国的经济得以繁荣迅速发展，国力逐渐强大，成为战国初年一个强盛的封建国家。

三 视 听

【原文】

视听之政，谓视微形[1]，听细声。形微而不见，声细而不闻。故明君视微之几[2]，听细之大，以内和外，以外和内。故为政之道，务于多闻。是以听察采纳众下之言，谋及庶士[3]，则万物当其目，众音佐其耳。故《经》云：“圣人无常心，以百姓为心。”目为心视，口为心言，耳为心听，身为心安。故身之有心，若国之有君，以内和外，万物昭然。观日月之形，不足以为明，闻雷霆之声，不足以为听，故人君以多见为智，多闻为神。夫五音[4]不闻，无以别宫商，五色[5]不见，无以别玄黄。盖闻明君者常若昼夜，昼则公事行，夜则私事兴。或有吁嗟之怨而不得闻，



或有进善之忠而不得信。怨声不闻，则枉者不得伸，进善不纳，则忠者不得信，邪者容其奸。故书云："天视自我民视，天听自我民听。"此之谓也。

【注释】

（1）视微形：察看微小的事物。

（2）几：预兆。

（3）庶士：普通百姓。

（4）五音：即宫、商、角、徵、羽五种声音。

（5）五色：即青、赤、黄、黑、白五种颜色。

【译文】

为政之道在于能察看细节，倾听不为人知的声音。形体微小就不容易被看见，声音微弱就不容易被听到。因此，英明的君主能够从细微处看到事情的预兆，能够从听到的小言论发现大问题，上下沟通，内外应和。所以，君王处理国家政务的原则，关键在于广泛听取并采纳下属的意见，与百姓一起商量计策，如此必能无所不知、无所不晓。所以《书经》上说："圣贤人没有固定的意见，完全以天下百姓的意见为自己的意见。"人的意志主宰着身体，因此一国有圣明之君就如同人有意志一样，如果内外相应，则一片祥和。君主如果只看到日月的光明，（而看不见平民百姓的痛苦）就称不上目明；如果只听到雷霆轰鸣的巨响，（却听不到平民百姓的声音）就算不上耳聪。所以，君主要广泛了解各种情况，才是圣明之君。听不出五音，就无法区别宫音和商音；看不出五色，就无法分辨黑色和黄色。大凡英明的君主，处事都有原则，就像白天、黑夜有规律地互相交替一样，白天处理国家大事，晚上才考虑私事。有时百姓的怨声不能听到，进谏良言的忠良得不到信任。听不到怨声，蒙冤的人便得不到申诉；若不采信忠臣的谏言，作奸犯科之徒就将会受到纵容。所以《尚书》上说："上天以百姓的眼睛为眼

睛，以百姓的听觉为听觉。”说的就是这个道理。

【心得】

诸葛亮在这里明确指出一国之君应广闻博见、从谏如流，“以多见为智，多闻为神”，能够广泛地倾听民众的心声，仔细观察百姓的疾苦，在处理国家政务时才能采取“对”的措施，这是成为一个明君的先决条件。如果国君只愿意听取奸臣阿谀奉承、歌功颂德的言辞，而塞忠谏之言，只看得到歌舞升平的华丽表象，又怎能期待国富民强呢？

周朝的世宗皇帝就是一位精明干练的君主，他志气高远，在内政和军事方面都取得了相当的成就。有一次，他和臣子们在大殿上会餐，当时已经是寒冬季节，他对臣子们说：“这两天很冷，但我在宫殿里面吃饭，一点儿也不觉得冷，我无功于百姓却坐享其成，实在是惭愧啊！”周世宗不仅能真心了解百姓的疾苦，并常常勉励自己的大臣。另外，他还十分留心农事，在周世宗的大殿上，有一对用木头雕刻成的农夫蚕妇，他希望能借此时刻提醒自己和大臣们心中要有百姓，要时常倾听百姓的声音，多想办法为民众减轻痛苦和负担。

周世宗在其统治期间，虽然大权独揽，但他并不是一个刚愎自用的人，只要是国家事务，他都广泛地听取下属的意见，了解百姓的需求。譬如，他要求群臣极言得失，而且对他们说：“你们说了而我不听，是我的错误；请你们说但你们不说，那就是你们的责任！”

正因为周世宗是一位注重视听的君主，他才深知百姓的疾苦。公元956年，他废除沿袭多年征收谷帛的不合理制度，而改成等待民间10月收获且纺织完毕后开征。公元958年，周世宗又依据元稹《均田表》中所说的均平田租办法，制成《均田图》，彻底进行均田赋的改革，使农民的负担大为减轻。综言之，周世宗在位期间，为完成统一大业而连年征战，如此虽然加重民众的负担，但他

依照民众的意愿对政治有所改善，加之统一也符合民众的心愿，所以民众劳而不怨，最后终于取得了胜利。

公元207年，曹操打败袁绍之后，准备北征乌桓。决策之时，有些将领认为孤军深入，极端不利，持反对的意见，但曹操不顾劝谏，还是率军出征了。北伐途中，历尽艰险，差点不战而溃。当到了距乌桓军驻地还有200余里的地方时，曹军与乌桓军队突然遭遇，众寡悬殊，十分危急。曹操不得不亲到阵前指挥督战，令张辽当前锋，展开攻击。这才化险为夷，一战而胜。凯旋之后，曹操下令调查最初反对攻打乌桓的人，这些人因为反对错了，无不惴惴不安。但曹操却依照调查的名单，一一发给奖赏。他诚恳地说："我征讨乌桓，实在是危险万分，全靠侥幸，虽然成功，但不是正常行动，各位的意见，才是万全智谋，所以奖励，以后不要闭口不言！"受到奖赏的将领感叹不已。

明朝的朱元璋是一个注意听取下属意见的君主。在陈友谅攻占朱元璋的领地，杀死其养子朱文逊，建立国号"汉"并自称皇帝后，又率领大批水军直扑朱元璋所在的应天。当时朱元璋手下的将领们大都慑于陈友谅来势汹汹，有的主张死守城池，有的主张退守钟山，还有的干脆主张献城投降，总之都认为不能和陈友谅决战。此时，刘基对朱元璋说："骄兵必败，陈友谅现在刚打了几场胜仗，自认为天下无敌，根本就不把我军放在眼里，我们应该诱其深入，然后以一路伏兵截击之，另以一路兵断其后路，一定能够击败陈友谅。"朱元璋沉思半晌，决定采用刘基的建议。于是命令康茂才诈降，借以引诱陈友谅深入；命常遇春、冯胜国、徐达在险要之地埋伏；又命胡大海率军直奔信州，以截断陈友谅的后路。陈友谅果然中计，长驱直入，结果被朱元璋的大军前后夹击，丢弃战船数百艘，士卒伤亡不计其数。

兼听则明，偏信则暗，无论是治国还是领兵作战，广泛地听取下属和民众的意见都是有百利而无一弊的。

四　纳　言

【原文】

纳言之政，谓为谏诤[1]，所以采纳众下之谋也。故君有诤臣，父有诤子，当其不义则诤之，将顺其美，匡救[2]其恶。恶不可顺，美不可逆。顺恶逆美，其国必危。夫人君拒谏，则忠臣不敢进其谋，而邪臣皁行其政，此为国之害也。故有道之国，危言危行[3]；无道之国，危行言孙[4]，上无所闻，下无所说。故孔子不耻下问，周公不耻下贱，故行成名著，后世以为圣。是以屋漏在下，止之在上；上漏不止，下不可居矣。

【注释】

（1）谏诤：直言规劝。

（2）匡救：纠正。

（3）危言危行：谨言慎行。

（4）危行言孙：孙，通“逊”，恭顺也。此句谓行为谦恭，言语谄媚。



【译文】

人君应广纳众

议，接受直言规劝。身为国君应有直言进谏的大臣，为人父者要有直言不讳的子女，每当他们的行为不合道德规范时就直言规劝，以使美德得到宣扬，而不好的行为得到补救。恶行不能放任自流，美德则不能抑制诋毁。放任恶行而诋毁美德，国家必然会遭遇危险。君主拒绝接受直言规劝，正直的大臣就不敢向君主进献治国良策，于是奸臣专擅朝政，横行霸道，这是治理国家的一大祸害。所以政治清明的国家，臣下能够行为端正，言语坦直；政治昏暗的国家，臣下则行为谦恭，言语谄媚，君主听不到臣下的意见，而臣下也不敢对君主直言规劝。孔子不耻下问，周公不耻下贱，所以他们能够名声显赫，被后世尊崇为圣人。就好像房屋漏雨，要止住下面之漏雨，就得把屋顶的漏洞堵住，若屋顶上的漏洞不补好，屋内就不能居住。

【心得】

广泛听取并采纳众人的直言规谏，谓之纳谏。纳谏的意思是善于倾听不同的意见，然后判断是非，择善而从之，如果择非而从之，那就不能叫纳谏了。纳谏的目的在于采众之长以补己之短，从而更妥善地治理国家。然而自古以来的帝王将相，能够真正做到像诸葛亮所最推崇的圣人孔子、周公那样，始终坚持不耻下问而且正确对待下属直言规谏的，可谓凤毛麟角。

在中国五千年历史中的所有帝王里，最善于纳谏的应该算是唐太宗了。李世民经过“玄武门之变”而登上皇帝宝座之后，罢免了一批保守官僚，起用了魏征等庶族地主的代表人物，同时鼓励大臣们直言进谏。他曾经对自己的大臣说：“我少年时就很喜欢弓箭，藏有十多张非常好的弓，自认为再也不会有更好的弓了。近来我把它们拿给做弓箭的工匠们看，结果工匠们说它们都不是好弓。我问其中的缘故，工匠们说，做弓的材料木心不直，自然脉理就邪，弓虽然硬，但射出的箭就不能直。此时我才知道自己过去的鉴别不够完全精确。我是用弓箭定天下的，都还不能完全懂得弓箭的奥妙，

更何况天下的事务，我怎么可能都懂得呢?”

唐太宗很清楚自己并非无所不知，无所不能，所以鼓励群臣犯颜直谏。他曾问魏征，君主怎样才能明，怎么才是暗?魏征回答:“兼听则明、偏信则暗”。唐太宗很赞成魏征的意见，因此他时常告诫大臣们，凡是自己下的命令中有不便实施的，都要提出异议。在所有的大臣里，魏征最敢据理力争，甚至有时引起唐太宗的盛怒也继续直谏讲理。有一次，因为魏征当众和唐太宗理论，唐太宗退朝回到后宫还怒气冲天:“总有一天我要杀死这个乡下人!”幸好长孙皇后劝道:“魏征这样忠直，正说明陛下是一位明主啊!”这么一来，唐太宗才算平息了怒火。

太宗曾虚心地问魏征，明君和昏君怎样才能区分开?魏征郑重地答道，国君之所以圣明，是因为他能广泛地听取不同的意见;国君之所以昏庸，是因为他偏听偏信。说完这句话之后，他又举了历史上正反两方面的例子加以论证。他说，古代尧、舜是圣君，就是因为他们能广开言路，善于听取不同意见，小人就不能蒙蔽他。而像秦二世、梁武帝、隋炀帝这些昏君，住在深宫之中，隔离朝臣，疏远百姓，听不到百姓的真正声音。直到天下崩溃、百姓背叛了，他们还冥蒙不知。采纳臣下的建议，百姓的呼声就能够上达了。魏征的这些至理名言，深深地铭刻在唐太宗的心里。从此，唐太宗便格外注意虚心纳谏。他不管你是什么人，也不管你提意见的态度如何，只要你的意见是正确的，他都能虚心接受。

当时，唐太宗下令，要把洛阳破败了的乾元殿修饰一番，以备作为到外地巡视的行宫。对于皇帝来说，想要修理一下小小的行宫，本来是小事一桩。可是，有一个小官张玄素，却上了一道奏折，痛陈此举不妥。他说，修了阿房宫，秦朝倒了;修了章华台，楚国散了;修了乾元殿，隋朝垮了。这都是历史的教训。现在，我们唐朝百废待兴，国力哪里比得上当年的隋朝?陛下在国家的破烂摊子上，继续役使饱受战乱之苦的百姓，耗费亿万钱财，大兴土木。陛下没有继承前代帝王的长处，继承的却是百代帝王的弊端。

如果从这一点看，陛下的过失远远超过了隋炀帝。这是一道笔锋犀利、击中要害的奏折。但是，小小的张玄素，竟敢把英明的君主唐太宗比作昏聩的暴君隋炀帝，冒犯天威。这不是拿鸡蛋往石头上撞么？满朝文武都为他捏一把汗。人们都在观察唐太宗的反应。假如不是唐太宗，而是别的皇帝，看到这一大不敬的奏折，当即会雷霆震怒，不仅张玄素人头落地，而且会株连九族。但是，唐太宗不仅没有怪罪张玄素，反而下令召见他。此时的唐太宗想进一步地试一试张玄素的胆量，就直问道，你说我不如隋炀帝，那么，我和夏桀、商纣相比，怎么样呢？要知道，夏朝的桀王和商朝的纣王，都是历史上臭名昭著的暴君。唐太宗这样问，自有深意。不承想，这个张玄素却直截了当地答道，如果陛下真的修了乾元殿，那就和夏桀、商纣一样昏乱。听到这句答语，唐太宗不仅没有发怒，反而被深深地感动了。他想，一个小官，敢于冒死直谏，为了什么，还不是为了他的江山社稷？因此，唐太宗收回了他的谕旨，停止重修乾元殿。并且表扬了张玄素，同时赏给他 500 匹绢。

对此事一直关注的魏征，听到了这个完满的结局，颇为感触地叹道，张公论事，有回天之力，这都是因为是有高尚道德的君子说的话呀！这个故事，充分地说明了唐太宗的虚心纳谏。

唐太宗还有一个优点，就是知错必改。有一次，他得到了一只精美绝伦的鹞鹰。他一时忘记了魏征平时说的国君不可玩物丧志的话，就兴味十足地把鹞鹰放在臂上，逗着玩。不料，巧遇老臣魏征。唐太宗一时情急，赶忙把鹞鹰藏在怀里。其实，魏征早已把一切看在眼里，却故作不知。走上前去，特意讲起古代帝王追求逸乐之事，旁敲侧击帝王不可玩物丧志。唐太宗担心时间长了，鹞鹰闷死。但是，魏征说得没完没了，唐太宗自知理亏，不敢打断。结果，鹞鹰还是闷死在怀中。

唐太宗是出生于贵族的马上皇帝，他在战场上是一员性格刚猛的勇将，但他最惧怕的就是亡国，而魏征正是一位帮助他避免亡国之祸的忠臣，其谏诤越激烈，越足以证明其忠爱朝廷之心的真切，

所以，唐太宗再怎么生气也会听取魏征的意见。公元643年，魏征病故，唐太宗大哭着说："人用铜做镜子，可以正衣冠；用历史做镜子，可以预见兴亡；用人做镜子，可以知道得失。魏征死去，我失去一面镜子了。"直谏难，纳谏更难，魏征等大臣之所以敢于直谏，正因为他们知道唐太宗是一位能够纳谏的明君。

公元382年，前秦帝苻坚和大臣们开会讨论讨伐东晋的事宜。文武百官中除佞臣朱彤首先发言附和外，其余的都不同意。苻坚很生气，让大家都退下，只留下苻融一人商量，但他也不赞同，力谏讨伐东晋的危险在于民众都不愿意和东晋作战，并且说凡是不同意和东晋交战的人都是忠臣。当时，就连太子苻宏、幼子苻诜、苻坚的爱妾张夫人都谏苻坚不可伐东晋，因此苻坚相当生气。后来，慕容垂、姚苌两人私下鼓动苻坚伐晋，请他"圣心独断"，苻坚误以为可以和他们共定天下，心中大喜。公元383年，苻坚不顾群臣的反对，大举出兵百万余讨伐东晋，结果秦军大败于肥水，苻坚逃回长安时只剩下十多万残兵败将。苻坚不能判断是非、不能择善而从，结果导致惨败。

《韩非子·外储说左上》记载："夫良药苦于口，而智者劝而饮之，知其入而已己疾也；忠言拂于耳，而明丰听之，知其可以致功也。"《史记·留侯世家》中又记载："且忠言逆耳利于行。"能够纳谏的明君深知忠言之"利于行"，而不能纳谏的昏君只因"逆耳"就不顾亡国的恶果。

五 察 疑

【原文】

察疑之政，谓察朱紫之色，别宫商之音。故红紫乱朱色，淫声疑正乐[(1)]。乱生于速，疑生于惑。物有异类，形有同色。白石如玉，愚者宝之；鱼目似珠，愚者取之；狐貉似犬，愚者畜之；枯蒌似瓜，愚者食之。故赵高指鹿为马，秦王不以为疑；范蠡贡越美女，吴王不以为惑。计疑无定事，事疑无成功。故圣人不可以意说为明[(2)]，必信夫卜，占其吉凶。《书》曰："三人占，必从二人之言。"而有大疑者，谋及庶人。故孔子云：明君之治，不患人之不己知，患不知人也；不患外不知内，惟患内不知外；不患下不知上，惟患上不知下；不患贱不知贵，惟患贵不知贱。故士为知己者死，女为悦己者容，马为策己者驰，神为通己者



明。故人君决狱[3]行刑，患其不明。或无罪被辜，或有罪蒙恕，或强者专辞[4]，或弱者侵怨，或直者被枉，或屈者不伸，或有信而见疑，或有忠而被害，此皆招天下逆气，灾暴之患，祸乱之变。惟明君治狱案刑，问其情辞，若不虑不匿，不枉不弊，观其往来，察其进退，听其声响，瞻其看视。开惧声哀，来疾去迟，还顾吁嗟，此怨结之情不得伸也。下瞻盗视[5]，见怯退还，喘息却听，沉吟腹计，语言失度，来迟去速，不敢反顾，此罪人欲自免也。孔子曰："视其所以[6]，观其所由，察其所安，人焉廋[7]哉！人焉廋哉！"

【注释】

（1）淫声疑正乐：正乐，正统雅音。句意为靡靡之音扰乱了正统雅音。

（2）意说为明：依臆测的结果行事。

（3）决狱：判决诉讼。

（4）专辞：强辞夺理。

（5）盗视：偷偷摸摸地看。

（6）所以：所作所为的动机。

（7）廋：隐藏。

【译文】

为政者应明察秋毫，就像看清楚朱、紫等颜色，分辨出宫、商等音律一样。因为粉红、紫两种颜色会混淆朱色，而靡靡之音会惑乱正统雅音。变乱首先发生在政令不及的边远地区，谣言总是因众心困惑而产生。尽管事物的形体与色彩可能相似，但在本质上却千差万别。白色的石头看上去像玉，愚昧无知的人拿它当做宝；鱼类的眼睛看上去就像珠，愚蠢的人就收藏它；狐貉很像狗，愚昧的人就畜养它；枯蒌看上去像瓜，愚蠢的人拿它当食物来充饥。所以赵高指着鹿说是马，秦二世深信不疑；范蠡贡献越国的美女西施，吴

王夫差没有疑惑。计划如有疑点，就无法成事；行事过程中如有疑惑，也不可能取得成功。所以圣人不会凭主观臆测来彰显自己的英明，而是求诸于天意，用占卜来预测人和事物的吉凶。《尚书》中说：“三个人预测一件事，一定听从其中多数的意见。”如果再有疑惑，就必须征询百姓的意见。所以孔子说：英明的君主治理国家，不担忧臣民不了解自己为政的苦心，而担心自己不了解民意；不担忧外人不了解自己内部的情况，只是担心自己不了解外面的情况；不担忧下位者不了解上位者，只担心地位崇高的人不了解地位低下的人。所以士为知己者死，女为悦己者容，马为鞭策自己的主人奔跑，神为通晓自己的人显灵。君主在判决诉讼时，最担心的是不能明察真相，而累及无辜或纵容罪人，使强者不招供、弱者蒙冤、刚直者被诬陷、有冤屈者不得伸张，而诚信之人被怀疑、忠良之士被陷害，这些都是败德之事，必会招致各种祸乱变故。所以英明的君主在断诉讼、处理刑罚时，若毫无破绽可循，就要观察罪犯的言行举止。如果犯人有敬畏之色，且言辞哀怨，上堂行色匆匆，而迟迟不肯离开庭堂，还不时左顾右盼，反复叹息，这人必是蒙冤不得申诉；如果低头下语，胆怯退缩，喘息不定，竖耳倾听，沉吟作态，语无伦次，上堂姗姗来迟，离时匆匆忙忙，不敢回顾庭堂，这人必是急欲脱罪。孔子说：“观察一个人所做所为的动机，和他做事的原由，以及是否心安理得，则一切都将无所遁形了！”

【心得】

“察疑”就是强调明君要善于明辨是非，知晓条件情况。作为领导者，对于各种情况要深入并实际地予以了解，不要只立足于个人的狭小天地，要知人、知外、知下、知贱，从而积极地去调整各方面。否则上混下乱，自然朝纲失纪，法度失明，群臣各怀狡诈利己之心，相互怀疑，必然招致祸患。在战争中，作为一军之将，洞察敌方一切行动意图，更是显得十分重要。没有明察秋毫的能力，要想取得战争的胜利，无异于缘木求鱼。

公元208年，曹操占领荆州后，准备一举歼灭东吴。曹操在赤壁和东吴形成对峙状态，曹军沿江建立24座水门水寨，大船像城墙一样在外面排成一排，而曹操手下的水军都督蔡瑁、张允又是深谙水战的骁将。当周瑜正在苦思对敌良策时，曹操派来劝降的说客蒋干前来拜访。周瑜察觉了蒋干此来的目的，于是故意向蒋干展现东吴军队的严整和粮草的充足，并且在酒宴上并假装喝醉，让蒋干和自己同榻而眠，故意让蒋干在书桌上看见一封蔡瑁、张允写给周瑜的信。蒋干不知是计，连夜跑回曹营，把信交给曹操。曹操看罢大怒，立刻把蔡瑁、张允叫来："我准备让你们立即出战。"蔡瑁回答说："不行啊，水兵还没有训练好，不能轻易出战。"曹操拍案而起："恐怕等你们把兵训练好，我的人头早也献给周瑜了吧！"不由分说，立即把蔡瑁、张允斩首。正是由于周瑜明察秋毫，洞察了蒋干的动机后，将计就计，引诱曹操上当，因而取得了赤壁之战的重大胜利。而曹操却由于失察，没能"观其所以，观其所由，察其所安"，兵败也就不足为奇。

古语说："有国之主，不可轻易下结论说：举国上下，竟无一个深谋之臣；满朝文武，没有一个智能之士。关键在于国君了解考察得是否精细，是否确切。"

汉高祖说过："在军帐中出谋划策，就能决定千里之外战场的胜利。这方面我不如张良；稳定国家安抚百姓，保障部队粮饷源源不断地供应于粮道，这方面我不如萧何；统帅百万兵马，战必胜，攻必克，这方面我不如韩信。这三个人都是人杰，我却能了解他们任用他们，这就是我所以能取得天下的原因。"

汉高祖刘邦对人才考察精细，知人善用，最终夺得天下。

六　治　人

【原文】

治人之道，谓道之风化[1]，陈示所以也。故经云：“陈之以德义而民与行，示之以好恶而民知禁。”日月之明，众下仰之，乾坤之广，万物顺之。是以尧、舜之君，远夷贡献，桀、纣之君，诸夏[2]背叛，非天移动其人，是乃上化使然也。故治人犹如养苗，先去其秽。故国之将兴，而伐于国，国之将衰，而伐于山。明君之治，务知人之所患皂服之吏[3]，小国之臣。故曰，皂服无所不克，莫知其极，克食于民[4]，而人有饥乏之变，则生乱逆。唯劝农业，无夺其时，唯薄赋敛，无尽民财。如此，富国安家，不亦宜乎？夫有国有家者，不患贫而患不安。故唐、虞之政，利人相逢，用天之时，分地之利，以豫[5]凶年，秋有余粮，以给不足，天下通财，路不拾遗，民无去就。故五霸之世，不足者奉于有余。故今诸侯好利，



利兴民争，灾害并起，强弱相侵，躬耕者少，末作[6]者多，民如浮云，手足不安。经云：“不贵难得之货，使民不为盗；不贵无用之物，使民心不乱。”各理其职，是以圣人之政治也。古者齐景公之时，病民下奢侈，不遂礼制。周、秦之宜，去文就质，而劝民之有利也。夫作无用之器，聚无益之货，金银璧玉，珠玑翡翠，奇珍异宝，远方所出，此非庶人之所用也。锦绣篡组，绮罗绫縠，玄黄衣帛，此非庶人之所服也。雕文刻镂，伎作之巧，难成之功，妨害农事，辎軿[7]出入，袍裘索襗，此非庶人之所饰也。重门画兽，萧墙数仞，塚墓过度，竭财高尚，此非庶人之所居也。经云：“庶人之所好者，唯躬耕勤苦，谨身节用，以养父母。”制之以财，用之以礼，丰年不奢，凶年不俭，素有蓄积，以储其后，此治人之道，不亦合于四时之气乎？

【注释】

（1）风化：教化引导。

（2）诸夏：诸侯。

（3）皂服之吏：地位卑下的小官。

（4）克食于民：对人民苛刻无度。

（5）豫：预防。

（6）末作：指工商业。

（7）辎軿：豪华的车子。

【译文】

治理国家的方法，就是用仁德来教化民众，并明确地告诉他们为什么要这样做。因此经书上说：“用道德仁义来教育百姓，那么百姓就会跟着推行礼仪；明确地告诉百姓什么是好什么是坏，那么百姓就知道哪些行为是法律所不允许的。”因为日月光明，所以天下民众才仰望它；因为天地广阔，所以万物才能依附它。因此，只有像尧、舜那样贤明的君主，才能使遥远的少数民族都臣服；像

桀、纣那样的暴君，连自己身边的诸侯也会背叛。这并不是上天改变了民众的心志，而是君主教导民众的不同所导致的结果。因此，统治民众要像培育幼苗一样，首先应剪除可能的平枝，除掉缺点。而国家的兴盛，寄望于各地官吏能治理得法；国家的衰败，则植基于平民百姓。所以说，平民百姓的破坏力最大，假如不以此前提出发，对人民苛刻残暴，使老百姓饥饿困乏，必然会发生混乱。只有勉励农民耕种，不误农时；只有少征收赋税，才不会耗尽民众的财物。如此一来，国家富裕，民众安乐，这不是很好吗？那些拥有国家或家庭的人，不担忧贫困而去忧虑不安定。所以，尧、虞、舜之为政，是使人皆获利，其合理地利用天时地利，用来防备灾荒之年，而秋季收获的余粮，用来救济贫困的人，所以普天之下财源亨通、路不拾遗、百姓安居乐业。春秋五霸的时候，衣食不能满足的地区，可从财物有余的地区得到补充。而今各地诸侯都贪财好利，好利之风盛行，造成百姓之间相互争夺，各种灾难接连不断，蛮横的人欺负弱者，真正能够安心从事农业耕种的人越来越少，透过各种手段不劳而获的人越来越多，百姓像浮云一样游移四方，民心不稳，生活动荡不安。经书上说："不抬高稀有货物的物价，百姓就不会成为盗贼；不让无用的东西价格攀升，人心就不会混乱。"因此，让每一部门尽职尽责，是圣明君主的政治。从前齐景公在世之时，社会风气异常奢侈，不按照礼法行事。而周秦则法律简约，推崇质朴，教导百姓勤于耕作，从事对百姓有益的事。那些精心制成却没有任何作用的器物，聚敛没有任何益处的财货，像金银璧玉、珠玑翡翠等奇珍异宝，都是出自远方，不是老百姓日常使用的东西。锦绣纂组、绮罗绫縠等彩色绚丽的衣服，也不是老百姓日常能够穿着的。此外，讲求手工巧妙的金石木器之雕刻，往往妨害农业生产。出入都乘坐华丽的车子，身穿昂贵的衣衫，也都不是平民百姓所需。而装饰豪华的大门，修建高耸的围墙，或过度奢侈的坟墓，莫不竭尽财力来炫耀，这也不是平民百姓居住的地方。经书上说："平民百姓喜好的，只有辛勤劳作，对自身要求严格，节俭朴

素，以便供养父母。”因此，使用财物有所节制，按照礼节来开支，丰收之年不浪费，饥荒之年就不会艰难，平常积累储蓄，以备来年用度。这种治理百姓的方法，不正像四季气候变化那样自然吗？

【心得】

诸葛亮强调，治理国家要重视教化民众，让各个部门各司其职，做对百姓有益的事，并要建立各种制度安定民心，鼓励百姓勤于工作。总之，各个部门要严于自律、要节用，否则舍本逐末，损不足以奉有余，自然失民心，导致国家衰弱，祸起萧墙。

汉文帝刘恒是汉高祖刘邦的儿子，8 岁的时候，被封为代王，24 岁做了皇帝。他的母亲是汉高祖的妃子薄姬。薄姬因为害怕吕后，长期和儿子住在封地，不管朝中的事情，他们母子俩没有引起吕后的重视，所以，没有受到吕氏的陷害。

刘恒正式称帝以后，看到老百姓因为受战争残害都很穷，政府收不上来捐税。他想到首先要恢复农业生产。春耕开始的时候，他亲自带领文武百官到首都郊外去耕地、下种。他还叫皇后、皇妃在皇宫的园地里种桑养蚕，为广大农民做出榜样。

汉文帝知道老年人生产经验比较丰富，应当鼓励人们敬老扶幼。于是，他便下了一道命令：政府要关心无儿无女的老年人，关心没有父母的孤儿。政府借钱解决他们生活上的困难，还从政府的仓库里拨出一部分麻布和丝绵，发给他们做衣服。汉文帝实行的各项政策中，最受人欢迎的是减轻刑罚。他首先废除了一人犯法父母妻子同罪的法律，后来又规定了罚钱赎罪的法律，并且还废除了肉刑。

说起废除肉刑，那是汉文帝十三年（公元前 167 年）的事，当时，一位著名的医生，齐国太仓县的县令淳于意，因治病死了人，犯了法，被判处肉刑。那时候的肉刑有三种：在脸上刺字，割掉鼻子，砍去一只脚。因为淳于意是县令，是现任官吏，要到首都长安，由朝廷的司法机关来执行肉刑。

淳于意的小女儿缇萦跟随父亲去长安。缇萦到了长安，便托人写了一封奏章，到宫门口递给了守门人。汉文帝接到奏章，倒很重视。那奏章上写着："我叫缇萦，是太仓县令淳于意的小女儿。我父亲为官清廉，齐地人都称他是清官。他犯罪，受到刑罚是应该的。可是，肉刑是一种可怕的刑罚，刺了字，就终生难以抹掉；割掉鼻子，就不能再安上；以后就是想改过自新，也没有办法了。我情愿给官府当奴婢，替父赎罪，好让他有个改过自新的机会。"汉文帝看了信，觉得小姑娘说得也很有道理，便召集制订法律的官员，要他们用别的刑罚来代替肉刑，后来就改为以打板子来代替肉刑。

有一天，汉文帝出行。浩浩荡荡的车驾队伍刚走到中渭桥，还没出长安城，忽然从桥下蹿出一个人来，这人一见是皇帝的车驾，吓得晕头转向，不但不知躲避，反而向皇帝的乘舆跑去，差一点撞到驾辕的马身上。这马吓得长嘶一声，撒开四蹄奔跑起来。这一下，车错了辙，人喊马叫，中渭桥上乱作一团。费了好大劲，卫士们才治服了那受惊的辕马。汉文帝又惊又气，命令卫队将领将惊驾的人迅速逮捕，交廷尉去治罪。

廷尉张释之经认真审理，便到皇宫向汉文帝奏报。汉文帝见了张释之，便急切地问："那个人审得怎么样?"张释之不紧不慢地奏道："臣已经审过了，那人是一时恐慌，犯了惊动皇上车驾的罪，按照条律，应处以罚金四两。"汉文帝一听，气得大声说："这个人使我的马受了惊，幸亏这马性子柔和。否则，我不死也得受伤。你这个廷尉却只处他罚金四两。"

张释之连忙磕头，连声说："圣上息怒，圣上息怒，臣以为，法律是天下通用的，百姓共守的。处以四两罚金是法律规定的。如果当时您让人把他当场杀了，也就杀了。现在交给廷尉处理，就应按法处理。陛下圣明，请您体察是不是这么个道理?"汉文帝思忖半天，点头说："看来你是对的。"

公元前 158 年，匈奴起兵，侵犯上郡和云中一带。汉文帝连忙

派将领率兵马去抵抗；另外，又派了三位将军带兵保卫长安。将军刘礼驻扎在灞上，徐厉驻扎在棘门，周亚夫驻扎在细柳。

有一天，汉文帝亲自到这些地方去慰劳军队，也顺便视察一下。他先到灞上，刘礼和他部下将领一听皇帝驾到，都纷纷骑着马出营迎接。护送汉文帝的车驾闯进军营，毫无阻拦。接着，他又到了棘门，也同样受到了隆重的欢送。

汉文帝慰问的第三站是细柳军。卫士们来到细柳营军门，见守门的将士们披盔带甲，弓上弦，刀出鞘，完全是大敌当前的样子。卫队的将领对守门的都尉威严地吆喝道："皇上就要驾到，赶快开门迎接！"

都尉目不侧视，朗声答道："将军有令，军中只听将令，不受天子诏。"卫队的官员正要同都尉争执，文帝的车驾已经到了。没想到守营的都尉照样拦住。汉文帝只好命令侍从拿出皇帝的符节，派人给周亚夫传话："皇上要进营劳军。"

周亚夫下令打开营门，让汉文帝的车驾进来。护送文帝的人马一进营门，守门的都尉又郑重地告诉他们："我们军中有规定：军营内不许车马奔驰。"侍从的官员都很生气，但文帝却吩咐大家放松缰绳，缓缓地前进。到了营前，只见周亚夫全身披挂，威风凛凛地站在汉文帝面前，拱拱手作个揖，说："臣盔甲在身，不能下拜，请允许我按军礼相见。"汉文帝站起来，扶着车前的横木，向周亚夫表示答礼。

汉文帝派人向全军将士传达了他的慰问，赐下了美酒牛羊，完成慰问仪式后，缓缓离营而去。

在回长安的路上，侍从们议论纷纷，认为周亚夫对皇帝的车驾太没有礼貌。但是，汉文帝却赞不绝口，认为灞上和棘门，就跟小孩闹着玩一样，如有敌人偷袭，不做俘虏才怪呢。像周亚夫这样治军，才是真正的将军，敌人怎敢侵犯他啊！

不久，便提升周亚夫为都尉，负责京城的军事。

汉文帝刘恒是中国历史上一位贤明皇帝，汉朝在这一时期开始

出现繁荣局面，与他善于用人、择善而从是分不开的。

曹操在创立魏国后，改革了东汉的许多恶政，采取了一系列发展农业的措施，使农民能够勤于耕作，百姓能够安居乐业，社会逐渐稳定。

在具体的政策上，曹操首先废除了两汉时期苛刻的租赋制度，改以每户出绢两匹、棉二斤，不再额外收取。同时严禁豪强兼并，大为减轻农民的负担。曹操还推行屯田制，招募无地和无牛畜的农民，在各级典农官的统率下耕种官田，租税就按六四或五五分谷。曹操根据屯田制，使农民有田可种，生活大为好转。

除屯田之外，曹操还督促开荒种田，按照各州郡户口数目比对垦田之多少，作为赏罚地方官的标准。曹操在一次行军中，经过麦田。下令说：损坏田麦者处死。但后来自己的马却跃入麦田，曹操自请部属议罪。但由于主帅不可自杀，曹操于是割发置地代替斩首。

除了重视农业以外，曹操还提倡节俭，严禁厚葬，实行法家政治，建立国家的法纪。总之，他透过直接或间接的手段，一方面保障了农民生活的安定，另一方面也使魏国从动荡逐渐走向稳定。

而宋朝建立后，却对农民进行疯狂压榨，使农民在遭受地主和高利贷的剥削之余，还要负担宋王朝的各种赋税，被迫从事无偿的劳役。其中，规模最大的是治理黄河水害工程，这项工程调发役夫达 10 余万人。来自数百里以外至千里以外的役夫，应役一至两个月，不仅农事荒废，而且往往家败破产，甚至死于役所。由于民众的生活非常艰苦，所以农民的反抗此起彼伏，贯穿了宋王朝的始终。

由此可见，爱护百姓，爱惜民力，是每一个当朝者都应该做到的。须知，“水能载舟，亦能覆舟”啊！

七　举　措

【原文】

举措[1]之政，谓举直措诸枉也。夫治国犹于治身，治身之道，务在养神，治国之道，务在举贤。是以养神求生，举贤求安。故国之有辅，如屋之有柱，柱不可细，辅不可弱；柱细则害，辅弱则倾。故治国之道，举直措诸枉，其国乃安。夫柱以直木为坚，辅以直士为贤；直木出于幽林，直士出于众下。故君选举，必求隐处，或有怀宝迷邦[2]，匹夫同位；或有高才卓绝，不见招求；或有忠贤孝弟，乡里不举；或隐居以求其志，行义以达其道；或有忠质于君，朋党相谗。尧举逸人[3]，汤招有莘，周公采贱，皆得其人，以致太平。故人君县赏当以待功，设位以待士，不旷[4]庶官。辟四门[5]以兴治务，玄纁[6]以聘幽隐，天下归



心，而不仁者远矣。夫所用者非所养，所养者非所用，贫陋为下，财色为上，谗邪得志，忠直远放，玄纁不行，焉得贤辅哉？若夫国危不治，民不安居，此失贤之过也。夫失贤而不危，得贤而不安，未之有也。为人择官者乱，为官择人者治。是以聘贤求士，犹嫁娶之道也，未有自家之女出财产妇。故女慕财聘而达其贞，士慕玄纁而达其名。以礼聘士，而其国乃宁矣。

【注释】

（1）举措：任用和废置官员。

（2）怀宝迷邦：怀才不遇。

（3）逸人：遁世隐居之人

（4）旷：冷落。

（5）四门：学官名，始于北魏太和二十年，设立“四门博士”。

（6）玄纁：玄、纁是两种染料，引申为聘请贤士的赞礼。

【译文】

擢用和废置官员，重在任用正直贤良，摒弃奸佞邪恶。治理国家就好比修身，其关键在于修身养性；治国的关键，则在于选拔任用贤能。修身养性是为求身体安康，举贤任能则为国家的安定。所以，国家有贤良之士辅助，就如同房屋之有柱子，柱子不能太小太细，辅佐国家者也不能懦弱无能。如果栋梁细，房屋必会倒塌；如果辅佐的人懦弱，国家也会衰亡。由此可知，要治理好国家，就必须重用正直的贤良之士，而摒弃奸佞小人，唯有如此国家才能安定兴盛。房屋的栋梁必须使用圆直坚实的木头，而国家的辅佐也必须由耿直的贤能充任。坚实圆直的木材通常生长在森林之中，而耿直的贤才往往出身于平民百姓。所以，君主若想起用贤能，一定要到卑微的隐居处去寻访。有些人怀才不遇，使他们只能与一般普通百姓一起生活；有些人高超卓绝、贤能孝顺，却得不到起用或不被乡

里举用；而有些人忠心耿耿，却受到奸党的诬陷。帝尧重用避世隐居之人，商汤招用有莘氏，周公从地位卑微的人中求贤，他们都找到了旷世奇才，终能实现太平社会。所以君主应该公开宣布奖赏来对待有功之臣，设置高的职位来礼遇贤士，同时不冷落一般的官员。若能广开门路来振兴国家政治，用玄纁来聘用隐士奇才，普天之下同心一意，则没有仁德之心的人就会远避；若轻视地位卑微的人，推崇财色，重用奸佞小人，而忠诚耿直的贤良之士却被流放，玄纁不施行，又怎能获得贤能的辅佐呢？一个国家混乱不稳定，百姓就不能安居乐业，这是没有任用贤能的过错所造成。自古以来，从来都没有不用贤能而国家却没有危险，任用贤能而国家却不安全的先例。如果官职因人而设，国家必会混乱，反之择才任官，则必能治理好国家。所以聘用贤良和婚嫁的道理一样，从来都没有过主动出嫁，还拿出钱财去当人家媳妇的女子。因此，女子是因为得到聘礼而献出自己的贞节，贤能的人是因为喜爱玄纁而去实现自己的声名。用礼仪去聘用贤士，国家才能安宁兴盛。

【心得】

《尚书·咸有一德》中记载："任官惟贤才"；《宋书·江夏王义恭传》中又记："礼贤下士，圣人垂训；骄侈矜尚，先哲所去"。诸葛亮同样指出了举荐的原则，要以官择人，不要以人择官。在任用官员上要以品行、才干为标准，重用正直贤良的人才，而且要尊敬并善待贤能之士，这样才会不断有能人来辅佐君王，国家才能安定兴盛。王安石《兴贤》云："国以任贤使能而兴，弃贤专己而衰。"古今中外，凡是大有作为的统帅其周围都是贤士如云，形成一个强大的人才集团；他能礼贤下士，知人善任，使士尽其贤，人尽其能，因而功业显赫。"为人择官者乱，为官择人者治"，这句话在今天仍有重要的借鉴意义。

春秋时期，齐桓公励精图治，为了达到自己成为中原霸主的目的，决定广招贤才。他在自己的庭院里外都点亮了烛火，并且对大

家宣布：只要是有才能的人上门，不分昼夜，都会随时接见。但是就这样过了一年，竟然没有一个人来登门拜访，齐桓公感到很不解。这时，有一个只懂得九九算术的乡下人前来求见，齐桓公便开玩笑地说："难道只知道九九算术就算是才能，可以来见我吗？"乡下人回答道："我并非是因为自己懂得九九算术就来拜见大王的，而是听说大王点烛求贤一年多，却没有人上门，大王您知道这是什么原因吗？这是因为大王您是一位贤能的国君，大家都认为自己的才能品德比不上您，害怕来了之后受到您的轻视和怠慢，所以没有人敢来。如果大王对我这个只懂得九九算术这种小技能的乡下人都能够以礼相待，更何况对那些有更大才能的人呢？"齐桓公觉得他说的很有道理，于是很礼貌地款待了他。一个月后，各地的贤能才智之士，就像潮水般地涌向齐国。

唐朝之所以能够兴盛，也和唐太宗能选拔和任用贤才是密不可分的。唐太宗在位时，就对群臣申明了自己选拔起用贤能的观点："君主必须至公无私，才能服天下人的心。我和你们每天的吃穿，都是取之于百姓，所以设立官职，就是要为民众做事。那么在选用贤才方面，就绝不能按照关系的亲疏、资格的新旧来决定官职的大小。"他曾经和魏征讨论过用人的问题，他说："为事择官，切不可轻率。任用了一个好人，别的好人就会一起来；但如果任用了一个坏人，那么别的坏人也会跟进来。"魏征说："这是对的，现在天下已定，必须选择德才兼备的人。"唐太宗此后一直遵守着这个选拔和任用官员的原则。

唐太宗还要求德彝举荐人才，德彝说："不是我不留心，只是现在已经没有贤才可推荐了。"唐太宗立刻反驳："用人就好像用器，应该各取所长。以前同样有过太平盛世，难道说那时的人才是从别的朝代借过去的吗？你自己不能发掘人才，就不要推说是现在没有人才了。"唐太宗相信当世有很多贤能之士，只要随时留心，就能够发现许多文武奇才。公元643年，唐太宗还在凌烟阁画了二十四功臣像，从这些功臣的背景看来，唐太宗在举贤用能方面的确

是不拘一格的。

但是到了唐朝的中宗年间，却不再任人唯贤了，而是开始信任并重用宦官。在3000多宦官中，杨思勖、高力士尤受重用。在唐朝的旧制中，宦官品级最高不得登三品，但杨思勖竟然被封为一品的骠骑大将军，后来甚至被封为虢国公。高力士比杨思勖更得宠信，开元末年，臣子们的奏章都得先经过高力士，小事他就直接处理了，大事才告诉唐中宗。当时很多居相为将的人，比如宇文融、李林甫、杨国忠、安禄山、安思顺、高仙芝等等，都是透过贿赂高力士才谋得官职。唐中宗先后任命李林甫和杨国忠为宰相，这二人是善于“迎合上意”的佞臣，不仅完全不指出唐中宗在朝政上的得失，反而在摸清了唐中宗的骄侈心理后，一切顺从他的意愿，让他放心纵欲，得到无止境的满足。此外，他们还四处搜刮民脂民膏，广收贿赂，而对于真正有才能的人却“妒贤嫉能，排抑胜己；杜绝言路，掩蔽聪明。”就这样，唐中宗在用人方面的重大失误，不仅造成了唐朝中期的祸乱，也使得原本统一和平的王朝逐步分裂并充满战乱。

《诗经》中说过，即使是卑贱的牧人和樵夫也应该向他请教。齐桓公对一个只懂九九算术的乡下人都能够以礼相待，真正有定国安邦才能的人才又有什么理由不来辅佐他呢？而唐太宗和唐中宗两位国君在选拔任用官吏的不同准绳，也带来了不同的后果，前者使国兴，后者使国乱。刘备在无立足之地时请来了诸葛亮，才能三分天下而得其一；刘邦被困汉中时拜韩信为大将，才有灭楚而一统天下的结局。从古至今，国家的兴衰都是和举措是否得当有着密切的联系。

八　考　黜

【原文】

考黜[1]之政，谓迁善黜恶。明主在上，心昭于天，察知善恶，广及四海，不敢遗小国之臣，下及庶人，进用贤良，退去贪懦，明良上下[2]，企及国理，众贤雨集，此所以劝善黜恶，陈之休咎[3]。故考黜之政，务知人之所苦。其苦有五。或有小吏因公为私，乘权作奸，左手执戈，右手治生，内侵于官，外采于民，此所苦一也。或有过重罚轻，法令不均，无罪被辜，以致灭身，



或有重罪得宽，扶强抑弱，加以严刑，枉责其情，此所苦二也；或有纵罪恶之吏，害告诉之人，断绝语辞，蔽藏其情，掠劫亡命，其枉不常，此所苦三也；或有长吏数易守宰，兼佐为政，阿私所亲，枉克所恨，逼切为行，偏颇

不承法制，更因赋敛，傍课采利[(4)]，送故待新，夤缘[(5)]征发，诈伪储备，以成家产，此所苦四也；或有县官慕功，赏罚之际，利人之事，买卖之费，多所裁量，专其价数[(6)]，民失其职，此所苦五也。凡此五事，民之五害，有如此者，不可不黜，无此五者，不可不迁。故书云："三载考绩，黜陟幽明。"

【注释】

（1）考黜：考核罢黜。

（2）明良上下：官员皆不逾越职权。

（3）休咎：美善和过失。

（4）傍课采利：中饱私囊。

（5）夤缘：拉拢关系，向上巴结。

（6）专其价数：抬高物价以垄断。

【译文】

君主要政治清明就必须考核官员，升迁那些治绩良好的官吏，罢免那些治绩不佳、品行恶劣的官吏。一个英明的君主，心胸光明上天可鉴，其能够观察知晓是非善恶，遍及四海之内，连地方上的小吏和平民百姓，也都不会遗漏。并招用贤良之才，斥退那些贪财好利、懦弱怕事的人，使上下官员皆不逾越职权，国家得到治理，众才云集。而施行奖、善、黜、恶的政策，必须陈述美、善，或过失之处，以消除隐患。所以推行"考黜"的政策，务必先了解人民的疾苦。通常人民的疾苦主要是由五个原因所造成：一是有些贪官污吏借职权之便胡作非为、假公济私，他们瞒上欺下，压榨百姓，百姓敢怒不敢言；二是有些官吏执法不公，有人罪行深重，受到的惩处却很轻；有人没有犯罪却蒙受冤枉，甚至杀身丧命；有人犯了罪却得以宽免，这是官吏恃强凌弱，使无辜的人蒙受不白之冤；三是有些官吏包庇罪犯，陷害告发奸情的人，为隐瞒实情，不借湮灭证据，甚至杀人灭口；四是有些官吏偏袒亲信，打压自己忌恨的

人，威逼利诱，执法有所偏颇，还利用征收赋税的机会，获取私利。或者利用旧官去职、新官上任的机会，极力攀附巴结新到任的长官。更有假借微赋之名，谎报储备的数目，将其中的部分据为已有，扩增私产；五是有些县官贪功好利，利用行赏处罚的机会，从中获取利益，或者介入经商活动，为一己私利垄断物价，与民争利，使百姓蒙受损失。这是祸害百姓的五种情况。对于有上述行为的官吏，不能不罢免，而没有这五种恶行的官吏一定要升迁。所以《尚书》上说："经过三年时间的考核，那些没有治绩的官吏必须罢免，那些治绩显著的官吏应给予提升。"

【心得】

任何一位官员治理地方的政绩，能说明其是否是一个称职的父母官。君主要治理好国家，就必须对臣下们的政绩进行考察，做到任人唯贤、任人唯德、任人唯能，如果贪官污吏得不到罢免和惩罚，政绩显著的官员又得不到升迁和奖赏，必会造成人人离心，士无斗志，最终酿成国家祸患。所以，诸葛亮在此明确指出考核在任官员的原则，对治理地方政绩良好的官员一定要升迁，对政绩不佳、品行恶劣的官员要坚决罢免。

《晋记· 总论》中记载：司马氏建立晋朝以后，当时世风日下，是非颠倒。士人学的是老庄，谈的是虚无，做人形同禽兽为通达，仕进以无耻苟得为才能，当官以照例署名为高尚。凡是放弃职事毫不用心的人，都能享受盛名。如果有人真心做事，反而会被嘲笑轻视。朝廷在用人方面，是看什么人给什么官，而不是看什么官该用什么样的人；求官的人，也是只选择有利可图的官职，没有好处的官职就不做。有的大官身兼十几个职务，实际上却是什么事也不管，或者在处理政务上十件事有八、九件都是错误的。而朝廷根本不去考核官员，各级官员的升降完全不依据政绩好坏来决定。直到公元 290 年，晋武帝死后，杨骏、杨皇后夺权，混乱的朝纲终于引发了大乱。

和司马氏的晋朝相比，武则天在统治天下时虽然是以高官厚禄

来笼络人心，但她却很看重对官员们政绩的考察。在《通鉴》中就有这样的记载：“虽滥以禄位收天下人心，然不称职者，便黜之，或加刑诛。挟刑赏之柄以驾驭天下，政由己出，明察善断，故当时英贤亦竞为之用。”凡是真正忠心而且政绩优秀的官员，她甚至能从当时酷吏的陷害中把他们保出来，所以始终有一批愿意为她效力的能臣，辅佐她成为历史上成功的皇帝之一。

唐朝的另外一位皇帝唐宣宗，自认为明察秋毫，觉得自己的见解一定是正确的。只要是他喜欢的人，也不管其能否胜任，都会下令起用。有一次，兵部侍郎蒋伸因为说了几句使唐宣宗很高兴的话，就被任用为宰相。其实蒋伸只是一个平庸的官员，在任兵部侍郎一职期间，根本没有做出什么明显的政绩，唐宣宗只觉得他的几句话中听，就晋升他为相当重要的宰相职位。由此可以看出，当时的朝廷吏治已然大坏，因此宣宗年间朋党之争的混乱也就不足为奇了。可见，政治不清明，官府自然腐败，政局自然动荡，治国者应当深思。

任人唯贤，语出《尚书：咸有一德》：“任官惟贤才”。是指任用人才不论亲疏，只选择有才德的。汉高祖刘邦本人虽然没有多大才能，却能起张良、韩信等一大批文武贤才，靠他们的辅佐成就了千秋伟业。而项羽虽有雄才大略，却只容得江东子弟，以至于不得不上演霸王别姬的千古绝唱。

中国古代著名的文学家白居易把贤才比做国宝，他说：“古称国之宝，谷米与贤才”。在农业社会里粮食是最重要的物质，古人把人才与谷米等量齐观，足见人才的重要性。任人唯贤是千年政治文明不懈追求的理想境界，更是我们现在提高领导干部队伍执政能力，构建社会主义和谐社会的必然要求。

任人唯贤是一种领导责任。人才的发现、培养、使用是领导工作、管理艺术的一项重要内容，任人唯贤是领导干部义不容辞的责任。任人唯贤是领导作风的体现。用人上的不正之风是危害最大的不正之风，用人是否公正是检验领导作风的直接标尺。领导干部要自觉加强党性锻炼，坚决抵制跑官要官、权钱交易等不良风气，真

正做到选贤任能，对那些实绩突出、群众公认的干部进行重点培养和推荐，形成良好的用人导向。对那些不顾大局、不守纪律、闹不团结、德才平庸的人，那些不讲原则、回避矛盾、吹捧逢迎、见风使舵的人，那些争名夺利，弄虚作假、欺上瞒下、不关心群众疾苦的人，那些投机钻营、拉拉扯扯、跑官要官的人，不仅不能推荐，还要认真批评教育。任人唯贤是领导能力的体现。个人的能力再大也有局限，一个成功的领导者必定是知人善任，善于发挥其他人的长处，共同围绕组织目标开展工作的人。

任人唯贤离不开社会推动。任人唯贤不仅仅是组织和领导的责任，还要靠全社会来推动。由于几千年封建社会“礼仪尊卑”观念的影响，我们的社会文化中仍然存在崇拜权势、畏惧权势的阴影，尤其是在对待干部选任的问题上，部分人总觉得这是上级组织的事、上级领导的事，自己说了白说。任人唯贤的核心是选人用人的民主问题，只有真正变“少数人选人”为“多数人选人”才能保证公正用人、科学选人。

任人唯贤要靠制度保障。唐太宗李世民是一代明君，他起用贤才，纳谏如流，开启了辉煌的大唐盛世。但由于后来的唐朝当政者任用了杨国忠、安禄山等一批奸臣，唐朝逐渐走向衰落，最后哀帝李柷被迫让位于自己的重臣朱温，唐朝灭亡。这说明任人唯贤仅靠领导者的坚持并不可靠，归根结底还是要靠制度来推进、来保障。用科学的选人用人制度保证把人选准用准，是确保选贤任能、防止和纠正用人上不正之风的治本之策。要围绕如何按照公平、公开、公正和择优的原则，搞好对选拔领导干部人选的定性与定量考察，进一步建立健全干部考察、考核体系；围绕强化领导责任，加强对选人用人的监督，进一步完善用人失察责任追究制度；围绕能上能下、加大“下”的力度等重点问题，进行深入研究，畅通干部进退流转渠道；围绕扩大民主、扩大干部选任的民意基础，加大公开选拔、竞争上岗力度，健全群众监督、群众参与干部选任工作的机制，使任人唯贤得到真正的贯彻和落实。

九　治　军

【原文】

治军之政，谓治边境之事，匡救大乱之道，以威武为政，诛暴讨逆，所以存国家安社稷之计。是以有文事必有武备，故贪血之蠢[1]，必有爪牙之用，喜则共戏，怒则相害。人无爪牙，故设兵革之器，以自辅卫。故国以军为辅，君以臣为佐，辅强则国安，辅弱则国危，在于所任之将也。非民之将，非国之辅，非军之主。

故治国以文为政，治军以武为计。治国不可以不从外，治军不可以不从内。内谓诸夏，外谓戎狄。戎狄之人，难以理化，易



以威服。礼有所任，威有所施，是以黄帝战于涿鹿之野，唐尧战于丹浦之水，舜伐有苗，禹讨有扈，自五帝三王[(2)]至圣之主，德化如斯，尚加之以威武，故兵者凶器，不得已而用之。

夫用兵之道，先定其谋，然后乃施其事。审天地之道，察众人之心，习兵革之器，明赏罚之理，观敌众之谋，视道路之险，别安危之处，占主客之情，知进退之宜，顺机会之时，设守御之备，强征伐之势，扬士卒之能，图成败之计，虑生死之事，然后乃可出军任将，张禽敌之势，此为军之大略也。

夫将者，人之司命，国之利器，先定其计，然后乃行。其令若漂水暴流，其获若鹰隼之击物，静若弓弩之张，动如机关之发，所向者破，而勍[(3)]敌自灭。

将无思虑，士无气势，不齐其心，而专其谋，虽有百万之众，而敌不惧矣。非仇不怨，非敌不战。工非鲁班之目，无以见其工巧；战非孙武之谋，无以出其计运。夫计谋欲密，攻敌欲疾，获若鹰击，战如河决，则兵未劳而敌自散，此用兵之势也。

故善战者不怒，善胜者不惧。是以智者先胜而后求战，暗者[(4)]先战而后求胜；胜者随道而修途，败者斜行[(5)]而失路；此顺逆之计也。

将服其威，士专其力，势不虚动，运如圆石，从高坠下，所向者碎，不可救止。是以无敌于前，无敌于后，此用兵之势也。

故军以奇计为谋，以绝智为主，能柔能刚，能弱能强，能存能亡，疾如风雨，舒如江海，不动如泰山，难测如阴阳，无穷如地，充实如天，不竭如江河，终始如三光[(6)]，生死如四时，衰旺如五行，奇正相生，而不可穷。

故军以粮食为本，兵以奇正为始，器械为用，委积为备。故国困于贵买，贫于远输，攻不可再，战不可三，量力而用，用多则费。罢去无益，则国可宁也；罢去无能，则国可利也。

夫善攻者敌不知其所守，善守者敌不知其所攻。故善攻者不

以兵革，善守者不以城郭。是以高城深池，不足以为固；坚甲锐兵，不足以为强。敌欲固守，攻其无备；敌欲兴阵，出其不意；我往敌来，谨设所居；我起敌止，攻其左右；量其合敌，先击其实。不知守地，不知战日，可备者众，则专备者寡。以虑相备，强弱相攻，勇怯相助，前后相赴，左右相趋，如常山之蛇，首尾俱到，此救兵之道也。

故胜者全威，谋之于身，知地形势，不可豫言。议之知其得失，诈之知其安危，计之知其寡，形之知其生死，虑之知其苦乐，谋之知其善备。

故兵从生击死[7]，避实击虚。山陵之战，不仰其高；水上之战，不逆其流；草上之战，不涉其深；平地之战，不逆其虚；道上之战，不逆其孤。此五者，兵之利，地之所助也。

夫军成于用势，败于谋漏，饥于远输，渴于躬井[8]，劳于烦扰，佚于安静，疑于不战，惑于见利，退于刑罚，进于赏赐，弱于见逼，强于用势，困于见围，惧于先至，惊于夜呼，乱于暗昧，迷于失道，穷于绝地，失于暴卒，得于豫计。

故立旌旗以视其目，击金鼓以鸣其耳，设斧钺以齐其心，陈教令以同其道，兴赏赐以劝其功，行诛伐以防其伪。昼战不相闻，旌旗为之举；夜战不相见，火鼓为之起；教令有不从，斧钺为之使。

不知九地[9]之便，则不知九变[10]之道。天之阴阳，地之形名[11]，人之腹心[12]，知此三者，获处其功。知其士乃知其敌，不知其士则不知其敌，不知其敌，每战必殆。故军之所击，必先知其左右士卒之心。

五间[13]之道，军之所亲，将之所厚，非圣智不能用，非仁贤不能使。五间得其情，则民可用，国可长保。故兵求生则备，不得已则斗，静以理安，动以理威。无恃敌之不至，恃吾之不可击。以近待远，以逸待劳，以饱待饥，以实待虚，以生待死，以

众待寡，以旺待衰，以伏待来。整整之旌，堂堂之鼓，当顺其前，而覆其后，固其险阻，而营其表，委之以利，柔[14]之以害，此治军之道全矣。

【注释】

（1）蝨：蠹虫。

（2）五帝三王：五帝，古代传说中黄帝、颛顼、帝喾、尧、舜五位帝王。三王，传说中远古部落燧人、羲义、神农三位酋长。

（3）勍：强。

（4）暗者：愚昧的人。

（5）斜行：寻求捷径。

（6）三光：日、月、星辰三光。

（7）从生击死：能保全自己并击毙敌人。

（8）躬井：亲自打井。

（9）九地：各种地形。

（10）九变，各种随机应变的道理。

（11）形名：各种具体情况。

（12）腹心：指心理活动。

（13）间：间谍。

（14）柔：转化。

【译文】

治军的政策，就是治理边疆、巩固国防、挽救国家动乱局面的方法。其以威严武力为宗旨，消灭暴乱、讨伐叛逆，是维护国家安定的大计。所以，统治国家要有文治也要有武备，就像蛀虫，必须有爪、牙作为自己的工具，高兴时用来游戏，愤怒时用它来互相残害；人没有爪牙这样的工具，所以设置军队作为自己的辅助力量。国家靠军队来保卫，国君以臣子为辅佐，辅助力量强大国家就安全，辅助力量弱小国家就有危险，其关键在于国君任命的将领。不

是替百姓考虑的将领，就不是国家的良臣，也不是军队的主帅。

所以，治理国家以文治为原则，治理军队则依据武功为根本；治理国家必须从外部考虑，治理军队则必须考虑内部。所谓“内”就是华夏诸族，而所谓“外”是指戎、狄等少数民族。戎和狄这些少数民族，很难用道理教化他们，用武力征服反而比较容易。总之，有的能以礼感化，有的则必须以武力征服。因此，黄帝在涿鹿附近的原野与蚩尤开战，唐尧与丹朱战于丹水之滨，舜讨伐有苗氏，禹讨伐有扈氏。从三皇五帝这些最圣明的君主来看，他们的道德感化如此，还不免要使用武力，所以说军队是凶器，迫不得已时才使用它。

至于用兵打仗的原则，首先须制定策略，然后才能依计行事。出兵时，必须了解天时、地理等各方面的自然状况，观察士兵作战的心理状态，训练士兵熟练地使用各种武器装备，明确地指出奖励和处罚的有关规定，鼓励士兵英勇作战，观察敌人的战术策略，弄清楚道路的险阻平坦，分辨出安全和危险的地方，分析敌我力量，充分利用进攻和退守的时机，做好防御敌人进攻的准备，加强出征讨伐的力量和声势，激发士兵的士气，认真谋划取胜避败的策略，反复考虑军队可能的伤亡，然后才能任命将帅领兵出战，摆开进攻的阵势，这些都是指挥军队作战的大致方略。

将帅，是军队的主宰、国家的锐利武器，必须先制定计划，然后才展开行动。下达命令时就像洪水暴发，攻击敌人则像鹰隼扑击猎物般迅疾；静止的时候，就像弓弩拉开那样地沉稳不动；行动时，就像机关发动那样快捷，所向披靡，强敌不攻自破。

将帅没有周密的策略，士卒没有必胜的气势，军队上下就不能同心协力，即使有百万大军，敌人也不会害怕。不是仇人不痛恨，不是敌人不攻击。工匠如果没有鲁班那样的眼力，就无法做出技艺精湛的制品；将帅若没有孙武那般的谋略，就不能周密地筹划战争的进程。所以计谋周密，就能迅速歼敌，而擒获敌人就像雄鹰扑击猎物，作战就像河水决堤一泻千里，那么我们的士卒还未劳顿，敌

人早已四处逃散，这就是指挥作战的用兵之势。

所以，能征善战的将帅即使遇到任何问题都能镇定自若；善于取胜的将帅即使遇到强敌也毫不畏惧。明智的将帅是先有必胜的把握才开战，而愚昧的将领则是先与敌方交战再求获胜的方法。善于克敌制胜的人会顺着进军的道路进行修补，失败者则为了寻求捷径而迷失方向，这就是顺应和违背事物的本来规律而导致的不同结果。

将帅应为军队树立威严，士兵们全力为军队效力，兵势不轻易动用，一旦动用则势不可挡，就像巨大的圆石从高处坠落，所有遇到的东西都被击得粉碎，无法挽救和阻止。因此前面没有敌人敢阻挡，后面没有敌人敢追击，这就是动用兵势的结果。

因此出兵打仗应以出人意料的计策为谋略，以非凡的智慧为主导，有刚有柔，能弱能强。能夺取胜利并且不怕牺牲，迅速时如疾风暴雨，舒展时如江海广阔无边，稳固时像泰山般巍然不动，神祕莫测如阴阳运行，辽阔如广袤的大地，充实像无边的天空，滔滔不绝如江河奔流，周而复始像日、月、星辰的运转，生与死如春夏秋冬四季之变换，衰落兴旺像阴阳五行相生相克，无穷无尽。

将帅用兵以粮草为本，用兵开始就奇正相合，使用各种器械，积聚各种作战的物资。国家会因此物价上涨而贫困，这是因为军队远途运输军需品，因此进攻敌人不宜连续作战，而要根据自己的实力作战，如果没有计划必将消耗国力。避免无益处的征战，国家必会安定；而避免失败的战争，国家必会获得利益。

善于进攻的军队会让敌人无从防守，而善于防守的军队必会让敌人无从进攻。换言之，善于进攻的军队不用武器也能降服敌人，善于防守的军队不倚靠坚固的城池，敌人也无法攻破。所以，有高墙深河的防护不能算是坚固，有穿着铠甲、手持锐利武器的士兵不能算是强大。敌人如果长期坚守，就攻击其毫无防备的地方；敌军要与我军交战，就趁其不备时出击；与敌交战，应该慎选安寨扎营的地方；敌人按兵不动，我军就从两翼攻打他；预料到敌人要聚合

兵力，就攻打其关键部位。在不清楚地理优势和交战日期的情况之下，要先多制定几套作战的方案，但专为特殊作战而备的方案要少。并周密考虑以做好准备，而强弱相结合，勇猛和怯懦相助，前后照应，左右偕行，就像常山的蛇一样首尾相连，攻其中段，首尾都来救助，这是救兵的办法。

因此，善于打胜仗的将帅要保持自己的威严，胸怀韬略，能够凭借不同的地形随机应战，并且不事先告诉别人。能够分析战局，比较敌我双方的优势与劣势。引诱对方出兵，以观察敌军兵力部署的危险性与安全性。并运用各种计谋，判断对方兵力有多少。而采取行动之前，会先了解敌人战斗力的强弱，侦察思考敌方将士的战斗情绪，同时用计试探，以了解敌人的防守情况。

所以行军打仗要从保全自己、击毙敌人为出发点，必须避开敌人防守坚固的地方而攻打敌人防守空虚的地方。在高山丘陵地区作战，不要去仰攻驻扎在高处的敌人；在水上与敌作战，不应逆着水流；在草地荒原中作战，不要进入杂草丛生的地方；在开阔的地方作战，不要放过势单力薄的敌人；在道路上与敌人相遇，不要放过孤军深入的敌人。这五个方面，就是用兵打仗中借着有利地形为辅，以取得作战胜利的有利因素。

行军作战，要取得成功，在于善加运用各种有利的优势，而招致失败在于泄露作战部署。饥饿是因为运输给养道路遥远，士兵自己汲井打水是干渴的表现，劳顿了就会产生烦扰，闲逸了是由于生活平静，长时间不作战士兵就会心生疑惑，贪图小便宜就会产生混乱，后退是由于士兵被处以刑罚，英勇作战是由于给予奖赏，被迫作战的军队必定是弱军，军队强大是由于用势，陷于困境是由于被敌人包围，恐惧是由于首先到达阵地，夜间呼叫是由于惊恐，军队混乱是由于将帅无能，迷失方向是由于找不到道路，穷困是由于陷入绝地，失去军心是由于对待士卒过于残暴，而成功在于事先预谋。

因此，挥舞战旗是为了使全军井然有序，鸣金击鼓是为了形成

一种宏大的气势，设立斧钺、严正军纪是为了让全军上下齐心，申明教令是为了统一全军的思想，实施奖赏是为了激发将士战斗的勇气，实施刑罚是为了避免奸伪。白天作战听不到号令，就利用旌旗来指挥部队行动；夜晚战斗看不见信号，就用火光和鼓声来指挥战斗；如果不听命行事，就用军纪迫使他们服从。

不了解各种地形的利弊，就不清楚各种随机应变的道理。如果能了解大自然的变化、地理形势的各种状况和士兵的所思所想，就能够获得成功。了解敌军的情况必知如何制服敌人，不了解敌人的情况将不知道如何战胜敌人，一旦不了解敌军情况，必然屡战屡败。所以军队在进攻之前，必须先探知敌军主将的作战方针。

担任间谍的人，必须是部队的亲信、主帅所器重的人。没有聪明智慧的人不能任用，不是仁义贤能的人不能驱使。善用间谍，便能探知敌方的各种情况，则人民无忧，国家可长保太平。所以，如果想使军队在作战中获胜，必须预先做好准备，万不得已的时候才用武力。部队驻扎时要井井有条，才能确保安全；行军打仗时要纪律严明，才能保持军容威武。不要存着侥幸之心以为敌人不会前来冒犯，而应倚仗我军准备充分，使敌人不敢进犯。作战时，要以近待远，以逸待劳，以饱待饥，以实待虚，以生待死，以众待寡，以旺待衰，以伏待来。整齐的战旗，威武的鼓声，一方面与敌人正面刀枪相接，另一方面挥兵从敌后拼杀，并严守险阻，扎好营寨，汇集各种有利条件，转化各种不利因素，这就是治军的所有道理了。

【心得】

本章论述治军的原则，治理国家以文为本，治理军队则以武为根。军队行军打仗，策略相当重要。将帅的优劣，关系着军队和国家的安危。优秀的将帅胜不骄，败不馁，恩威并济，出奇制胜。他们往往善于分析战争的利弊，因地制宜，依时就势，扬长避短，治理军队井井有条，知己知彼，针对来犯之敌巧用各种计谋，因势利导，创造胜利的条件，使自己永远立于不败之地。

1643 年，张献忠据守的军事重镇岳州被明军攻占，张献忠急于夺回，但岳州城沟深墙高，易守难攻，起义军又一时难以调集优势兵力。该怎么办呢？他思前想后，最后决定用计夺取。

一天，岳州城墙上守望的明军发现一艘起义军的大船正顺风而来，船上装满了军械粮草。守将立即调派 3000 兵，登上舰船前去拦截。起义军一见明军追来，赶紧转舵逃跑。明军紧追不舍，很快便追上这艘大船。驾船的起义军士兵见状，毁掉船舵，纷纷跳水逃逸。明军登上大船，见到满船军械粮草，十分高兴，但大船船舵已坏，无法行驶，遂将船上物资搬上小船，得意洋洋地回城了。

行不多时，突然从芦苇丛中冲出无数小船，直扑明军船队。装满军械粮草的明军船舰不易驾驶，乱成一团，伤亡十分惨重。剩下的明军士兵只好弃船上岸，企图走陆路回城。岂料岸上也有伏兵，明军再次遭到围攻，只有少数残兵败将逃回城中。经此一役，守卫岳州的明军主力遭到毁灭性的打击，剩下的少数明军无力再战，只好趁夜逃走。起义军不发一矢，大摇大摆地进驻岳州城。

古时作战，如果敌人城高池深，必增加攻城难度，往往得不偿失。最好的办法就是引蛇出洞，将敌人引诱到城外聚歼。张献忠正是运用这方法，以满载物资的大船将岳州城中的明军主力引至埋伏圈里，予以聚歼，而岳州城守军遭削弱后，就再也没有信心坚守了。起义军不用一刀一矢便轻松地占领全城，这与伤亡万千、围攻数月的效果相比，不是天壤之别吗？

孔子说：“屈人之兵而非战也，拔人之城而非功也”。一般而言，在敌对斗争中，克敌制胜的方式无非分为强攻和智取两种。如果强攻硬拼，势必造成人员伤亡，资财损耗，实力削弱。若能以敌人的薄弱之处进行突破，以最小的代价取得最大的效益，甚至不发一枪一弹，不费一兵一卒，施谋用计智胜于敌，才是用兵作战的最佳策略。

《孙子兵法》说：“攻而必取者，攻其所不守也。”诸葛亮在“治军”中也强调此原理。所谓“不守”，包括军事和心理两方面。

善战者“以奇计为谋，以绝智为主”。汉代有一位颇具盛名的守边大将，名叫李广，他不仅武艺出众，而且善用计谋。侵扰边境的匈奴人都很怕他。一天，几十名汉军骑兵在边界上巡逻，突然与三个匈奴骑士相遇，对方搭弓放箭，眨眼之间汉军骑兵纷纷中箭落马，只有一名军官负伤逃了回来。李广听罢负伤军官的报告，沉吟良久后说：“这些人一定是匈奴中的射雕人。他们箭法精良，留下来必生后患。”说罢随即上马，带了百余名骑兵直扑出事地点。那几个匈奴兵正悠然回营，听到行人追来，大惊，拨马就要逃走。李广箭无虚发，“嗖——嗖——”两箭，就射倒两人，又一箭再射中剩下那人的坐骑，将其生擒活捉。就在李广完成任务，准备回营时，远方地平线上扬起一片烟尘，几千名匈奴骑兵赶了过来。李广深知这时策马狂奔也难以逃脱，索性下令全部骑兵直向匈奴大军逼近，在离匈奴人仅有二里远的地方，李广下令士卒解鞍下马，若无其事地休息起来。

匈奴人本来就对汉军小股人马敢于远离大营表示怀疑，此时见汉军竟敢逼近，更加惶恐不安，于是列好阵势，却不敢发动攻击，生怕中了埋伏。两军相持了半天，匈奴军中冲出一名骑白马的将领，想来一探虚实。李广翻身上马，领着十几名骑兵迎上前去一齐放箭，那白马将领顿时丧命马下。李广射杀白马将领后，仍从容地拨马转回阵中，又解下马鞍，让战马自由吃草，自己却躺倒在草地上。天色渐渐地黑了下来，匈奴看着李广这些人的奇怪举动，始终不敢轻举妄动。半夜，匈奴以为汉军主力会趁夜包抄过来，便悄悄地撤退走了。

《孙子兵法》里有一句话：“敌虽众，可使无斗。”有的注释家解释为：敌军虽然众多，但不了解我军军情，戒备还来下及，怎么敢与我搏斗呢？李广巧退匈奴兵，用的就是这个计策。可见，战争之事往往不能以常理测度，若能出奇大胆的行动，反而能带来人们意想不到的结果，李广退匈奴就是其中最典型的一例。

十　赏　罚

【原文】

赏罚之政，谓赏善罚恶也。赏以兴功，罚以禁奸，赏不可不平，罚不可不均，赏赐知其所施，则勇士知其所死；刑罚知其所加，则邪恶知其所谓。故赏不可虚施，罚不可妄加，赏虚施则劳臣[(1)]怨，罚妄加则直士恨，是以羊子羹有不均之害，楚王有信谗之败。

夫将专持生杀之威，必生可杀，必杀可生，忿怒不详，赏罚不明，教令不常，以私为公，此国之五危也。赏罚不明，教令不从。必杀可生，众奸不禁；必生可杀，士卒散亡；忿怒不详，威武不行；赏罚不明，下不劝功[(2)]；政教不当，法令不从；以私为公，人有二心。故众奸不禁，则不可久；士卒散亡，其众必寡；威武不行，见敌不起。下不劝功，上无强辅，法令不从，事乱不理；人有二心，其国危殆。



故防奸以政，救奢[(3)]以俭，忠直可使理

狱，廉平[4]可使赏罚。赏罚不曲，则人死服。路有饥人，廏有肥马，可谓亡人而自存，薄人而自厚。故人君先募而后赏，先令而后诛，则人亲附，畏有爱之，不令而行。赏罚不正，则忠臣死于非罪，而邪臣起于非功。赏赐不避怨仇，则齐恒得管仲之力；诛罚不避亲戚，则周公有杀弟之名。书云：“无偏无党，王道荡荡；无党无偏，王道平平。”此之谓也。

【注释】

（1）劳臣：有功之人。

（2）劝功：努力杀敌立功。

（3）救奢：杜绝奢侈浪费。

（4）廉平：廉洁公正的人。

【译文】

赏和罚的道理，在于奖善惩恶。奖赏的目的是为了鼓励臣民建功立业，处罚是为了杜绝邪恶。奖赏必须公平，处罚必须公正。明了受到赏赐的原因，臣民就能明白死的价值。而清楚受到处罚的原因，奸邪的人就会畏惧而不敢胡乱行事。因此，奖励不能没有凭据，处罚不能任意施行。如果把奖赏给予无功之人，则有功的人就会心怀不满；刑罚任意使用，正直的人就会内心不平。所以，有国君因羊肉羹分配不公而亡国（《战国策》记载：战国时代中山国国君设宴赏赐国内名士，以羊肉羹款待众人，名士司马子期因未受赏而怀恨在心，便游说楚国攻打中山国）。而楚王因偏听谗言，最后导致灭国。

将帅操纵着全军的生杀大权，如果滥用使忠良蒙冤、无辜受死，而犯死罪的恶人却存活，或喜怒无常、好恶随性、赏罚不公正严明、朝令夕改、假公济私，这是危害国家的五种祸患。赏罚不公正严明，则会有人不服从朝廷的法令；处死未犯死罪的人，则奸伪并起而无法禁止；姑息犯死罪的人，则士兵逃散；喜怒无常，则威信不得树立；奖罚不严明，部属则不奋力杀敌立功；教育失当，则

士兵不遵法令；假公济私，则士卒心生叛变。所以奸邪不能杜绝，国家就不能长保太平；士卒逃散，军队力量就会越来越薄弱；威信不能树立，士兵杀敌就不会拼命；部下不奋力杀敌立功，将帅就失去了强有力的辅佐；法令不得施行，那么混乱的局面就无法治理；士兵有叛变之心，国家就岌岌可危了。

所以杜绝奸邪需要有清明的政治，防止奢侈浪费就要提倡节约，忠诚正直的人可以让他处治狱讼，廉洁公正的人可以让他处理赏罚。在进行赏罚时公平无偏，那么人们就会心甘情愿地听从。大街上有饥饿的人，而马棚里却养着肥马，这可以说是不顾及他人的生命只求自存，苛刻别人而善待自己。所以国君要先募集财物而后实行奖赏，先公布法令而后施行诛罚。那么人人都愿意归顺、尊敬和爱戴他，即使不用命令，众人也会听命于他。如果赏罚不公正，忠臣就会无辜而被诛杀，奸臣就会无功而被重用。赏赐不回避怨仇，所以齐桓公才得到了管仲的鼎力辅助；诛罚不回避亲戚，所以周公才有大公无私、杀死亲兄弟的好名声。《尚书》上说：“无偏无私，王道就会开阔坦荡；无私无偏，王道就会平整修远！”说的正是这个道理。

【心得】

任何一个统治者要想取得丰功伟业，做到赏罚分明是相当重要的。君主赏罚不明，就可能失去江山社稷；战场上的将帅赏罚不明，就可能失掉战争的胜利。奖赏无功之人，惩罚无罪之人，就会造成外佞当道、忠臣蒙冤的混乱局面，导致可怕的后果。因此无论君主将帅，善必赏、恶必罚，这才应该是正确的赏罚原则。

董祀是曹操一直很器重和信任的人，但有次曹操错误地听信了周近对董祀的诽谤，轻率地下令让董祀“服罪自裁”。当他很快地查清事情的真相后，知道自己轻信谗言，冤枉了董祀，于是立刻当众承认错误，收回旧令，并晋升嘉奖董祀，同时严厉地处分周近。曹操有这样赏罚分明的磊落胸襟，才能够使他的谋臣将士忠心为其效命。

周朝的太祖皇帝曾经过度纵容手下王峻、王殷二人，后来他们因为骄横而被杀。周世宗汲取了这个教训，从此群臣有功，不吝厚赏；如有过失，则当面责问，若还不知改过，一定严惩。周世宗在用法上相当严厉，群臣一旦失职误事，往往被处以死刑，即使是极富才干之人，也很少受到宽恕。有次翰林学士窦仪失职，周世宗大怒欲杀之，幸而宰相范质苦谏，说其罪不当死，周世宗才赦免他。公元954年，周世宗发现左羽林大将军孟汉卿私下多收税赋，就下令其自尽。有朝官上奏说量刑太重，周世宗则说，自己也明白用刑过重，但一定要借此惩戒并向其他大臣宣示：绝不允许扰民。公元957年，周世宗在永福殿的工地上看见有些工役把建殿的木片削来当勺子，而瓦当碗用，他立刻下令斩了负责监工的宦官孙延希。

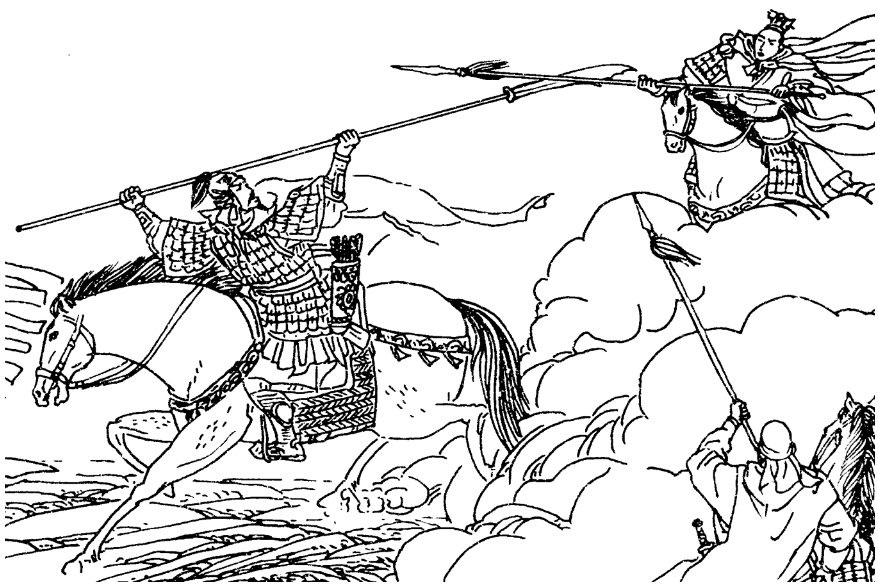
在梁朝以前的宋、齐两朝，就已经废除了监督诸王的制度，诸王犯了大罪，也只不过进行家教，训诲一下也就算了。梁武帝的六弟临川王萧宏，是个奢侈放纵、贪财无度的人，他利用盘剥，巧取豪夺了很多房屋财产，后来有人告发他谋反，梁武帝亲自到萧宏的住宅逐屋检查。结果看见其30多间库房中，每间都藏有1千万钱，共计3亿钱以上，其他的房间里还堆满了不计其数的布、绢、丝、棉等等杂货。梁武帝一看并没有兵器之类的谋反物品，反而很高兴，从此对萧宏更加信任。萧宏本来很害怕被梁武帝查出赃物而受到惩处，没想到贪赃不仅没有遭到处罚，还得到了加倍的信任。除此之外，梁武帝在对待一般的亲属族人，也一概不用法律，这些人犯了罪，全都能够得到宽恕。但梁武帝在对待平民百姓时却完全相反，百姓一旦违犯了刑法，就会受到极为严厉的惩办，如果该连坐，无论男女老幼都不得幸免，若有一人逃跑，他的全家都会被囚禁充任苦役。

周世宗在赏罚制度上相当分明，始终坚持赏善罚恶的原则，不仅改革了五代以来的不少积弊，也为他开辟统一全国的道路，打下了坚实的基础；梁武帝本来是企图通过放纵皇亲国戚的办法，来改变宋、齐两朝骨肉相残的丑恶现象，但赏罚混乱的结果，却是使得自己成为了东晋以来最坏的统治者，赏罚失度，祸由此生。

十一　喜　怒

【原文】

喜怒之政，谓喜不应喜无喜之事，怒不应怒无怒之物，喜怒之间，必明其类[1]。怒不犯无罪之人，喜不从可戮之士[2]，喜怒之际，不可不详。喜不可纵有罪，怒不可戮无辜，喜怒之事，不可妄行。行其私而废其功，将不可发私怒，而兴战必用众心，苟合以私忿而合战，则用众必败。怒不可以复悦，喜不可以复怒，故以文为先，以武为后，先胜则必后负，先怒则必后悔，一朝之忿，而亡其身。故君子威而不猛，忿而不怒，忧而不惧，悦而不喜。可忿之事，然后加之威武，威武加则刑罚施，刑罚施则众奸塞[3]。不加威武，则刑罚不中[4]，刑罚不中，则众恶不理，其国亡。



【注释】

（1）类：界限。

（2）可戮之士：指罪大恶极、可杀之人。

（3）众奸塞：杜绝了一切奸伪罪恶。

（4）不中：不能产生作用。

【译文】

喜悦和发怒之道，在于不该为不值得喜悦的事情而喜悦，不该为不值得发怒的事情而发怒。喜悦和发怒之间，它们的界限必须划清。发怒时不累及无辜的人，高兴时不放过有罪的人。喜悦或发怒的时候，应该清醒审慎。高兴的时候不能纵容有罪的人，发怒的时候不能错杀无辜的人。喜悦和发怒这两种情绪，不能没有原因。如果仅凭自己的情绪而任意行动，必然会毁掉事业。将帅不能因一己之怒而发动战争，必须使众人的想法一致才能取胜。如果因为一个人的私愤而与敌交战，则一定招致失败。一个人愤怒时不能立即转为喜悦，喜悦时也不能立即转为愤怒。因此，必须以政治外交策略为先，以武力对抗为后。如果以武力为先，即使最初获得胜利，最终也会失败，而首先发怒的人，事后必定反悔，因为一时之忿，却导致自己灭亡是不值得的。所以君子应该威严但不凶恶，虽然心中生气却不发怒，尽管心里担忧但不害怕，即使心中高兴也不狂喜。令人生气的事情发生之后，如果能用权威手段加以处置，便能有利于施加刑罚，进而使邪恶不再产生。如不采取权威手段，则刑罚不能发挥应有的作用，那么一切邪恶将无法杜绝，国家必会走向灭亡。

【心得】

诸葛亮在此指出，将帅的情绪往往能影响军队进退胜败。将帅常能于一念之间，决定战争形势的变化和军队士兵的命运。

公元前624年，楚国的属国宋国瞒着楚国转而依附晋国，引起楚国的强烈不满。楚军一怒之下，在次年的冬天，令尹子玉率军攻宋，围困宋国国都商丘。宋连忙求救于晋，晋国欲称霸中原，遂迅速发兵救宋。

楚成王见宋都久攻不下，师劳士困，同时晋军又逐渐逼近，大有前后夹击楚军之势，于是想要撤回楚军。而主将尹子玉见宋都迟迟不能攻破，却被大大地激怒了，坚决不肯放过宋国，并坚信楚军最终定能战胜晋军。楚成王见尹子玉信心十足，便答应与晋军一战。

晋国为了激怒尹子玉，故意将楚国的使者宛春扣留，尹子玉得知此事后，暴跳如雷，立即集中所有兵力，准备与晋军决一死战。晋文公见楚军士气正旺，于是下令先退避三舍（古时距离单位，一舍为三十里），到达城濮，会合秦国和齐国的援军。尹子玉见晋军后退，不顾士卒久战后的疲劳，下令紧追，进至城濮，两军在城濮展开了一场生死之战。晋军假装退却，并用树枝扬起灰尘，以挡住楚军的视线。尹子玉见此，误以为晋军已溃不成军，于是奋力猛追。这时，两翼的晋、秦、齐三国联军趁机夹击楚军，将它拦腰截断，与此同时，宋军又从后面追来，斩杀楚军无数，楚军大败。尹子玉“怒而致战”，致使楚国大败，损失严重。

古人说，“匹夫见辱，拔剑而起，挺身而出，此不足为勇也。”只有“猝然临之而不惊，无故加之而不怒”，才能正确处理风云变化的各种局势。

俗话说：“小不忍，则乱大谋”，说明了失去理智的危害。理智地对待一切事物，是大智的表现。

《孙子兵法》指出：“主不可以怒以兴师，将不可以愠而致战，合于利而动，不合于利而止。”认为国君不可以因一时的愤怒而兴兵打仗，将帅不可凭一时的怨愤而与敌交战，因为一个人愤怒过后可以转变为高兴，怨愤过后可以转变为喜悦，但国家灭亡了就再也难以恢复了，人死了就再也无法变活了。一切都要以是否有利为转

移，合于利则动，不利则止，这才是理智的行为。

三国时期，蜀国名将关羽败走麦城，被东吴擒杀。张飞闻讯，悲痛欲绝，严令三军赶制孝衣，为关羽戴孝，逼得手下将官无奈，最后铤而走险，将其刺杀。刘备为报东吴杀害关羽之仇，举兵伐吴。诸葛亮、赵云等人苦苦相谏，都无济于事。这时的刘备已完全失去了理智。结果被吴将陆逊一把火烧得溃不成军，数万军士丧生，刘备本人带着残兵败将退归白帝城，羞愧交加，一命呜呼。蜀军从此一蹶不振了。魏大臣司马懿多谋善变，遇事极为冷静，从不为自己的情绪左右。一次，诸葛亮出兵伐魏，进军至五丈原。司马懿率军渡过渭水，筑垒抵御。当时，蜀国大军出动，粮草有限，利在速战，司马懿则坚守不出，以待时机。为了激怒司马懿出战，诸葛亮心生一计，派人给他送去了妇女的服饰，以侮辱他。讽刺他胆小如女人。但他看到后只是佯装恼怒，却始终按兵不动。诸葛亮也就没有办法了。最后，诸葛亮看同魏军长期相持，难以取胜，心力交瘁，加之过度操劳，病死在了五丈原军中，蜀军只好退走。

由此可见，是否理智地处理事情，有时就成为事情成败的关键。大事是这样，小事也是这样。

春秋时期，郑灵公在位期间，由公子宋和公子归生辅政。有一天，有人从汉江带回一个大龟，献给灵公。灵公命屠夫炖肉汤招待朝中官员。这时，公子宋对灵公说："我每次食指跳动，总要尝到好吃东西。今天食指跳动了几下，果然又有好东西品尝了，你看灵验不灵验?"

灵公听了，半开玩笑半认真地说："你的食指跳动灵验不灵验，这一次还得由我决定!"于是，他暗中吩咐屠夫，如此这般，屠夫心领神会，含笑而下。到了品尝龟肉的时刻，郑灵公命令诸臣按官职大小，依次坐定。公子宋位居第一，洋洋自得，等着品尝。郑灵公却突然宣布，今天赏赐从最下席开始，公子宋变成了最后一个，他明知道这是灵公拿自己开心，又找不到反对的理由，只好压住火气，耐心等待。大臣们一个个得到了赏赐的龟羹，纷纷称赞，眼看

只剩下公子宋一人了，公子宋眼睁睁地等着屠夫呈上来龟羹。谁知，这时屠夫向郑灵公报告说，龟羹没有了。在众臣面前受到如此冷落和戏弄，公子宋真是怒火中烧。目睹公子宋的窘态，郑灵公开心极了，哈哈大笑，指着他说："我本来是命令遍赐君臣的，谁料想却偏偏少了你一个人没有。看来，这是命里注定你不该吃龟肉啊。你看你的食指跳动要吃好东西的说法哪一点灵验呢？"听了此话，公子宋恍然大悟，原来这一切都是灵公捣的鬼啊！为了挽回面子，他这时已完全失去了理智，遂不顾君臣之礼，突然起身走到郑灵公面前，将手探入灵公面前的鼎中，捏了一块龟肉，放进口中，反唇相讥道："我现在已经尝到了龟肉，食指跳动哪一点又不灵验呢？"说罢，不辞而别。公子宋的言行，深深激怒了郑灵公，他当着众臣的面，愤愤地说："宋也太无礼，他眼中还有我这个君主吗？难道郑国就没有刀斧能砍掉他的脑袋不成？"众臣吓得纷纷跪倒在地，连连规劝，郑灵公仍愤愤不已。

一场盛会就这样不欢而散。从此，郑灵公与公子宋结下了仇恨。公子宋因惧怕灵公找借口除掉自己，干脆一不做，二不休，先发制人，在这一年的秋天派人刺杀了郑灵公。两年之后，郑灵公之弟追查公子宋指染君鼎之罪，将公子宋杀掉，暴尸于朝，尽诛其族。君臣二人因一件小事而反目成仇，最后双方都死于非命，实在令人可惜。然而，在现实生活中，因一时的矛盾，头脑发热，失去理智，酿成惨祸的事实，却屡见不鲜。总而言之，恰当的理智，适宜的克制，合适的行动，是做事时智慧的表现。

十二　治　乱

【原文】

治乱之政，谓省官并职[1]，去文就质也。夫绵绵不绝，必有乱结；纤纤[2]不伐，必成妖孽。夫三纲[3]不正，六纪不理，则大乱生矣。故治国者，圆不失规，方不失矩，本不失末，为政不失其道，万事可成，其功可保。夫三军之乱，纷纷扰扰，各惟其理。明君治其纲纪，政治当有先后，先理纲，后理纪；先理令，后理罚；先理近，后理远；先理内，后理外；先理本，后理末；先理强，后理弱；先理大，后理小；先理身，后理人。是以理纲则纪张，理令则罚行，理近则远安，理内则外端，理本则末通，理强则弱伸，理大则小行，理上则下正，理身则人敬，此乃治国之道也。



【注释】

（1）省官并职：裁减冗员、精简机构。

（2）纤纤：微小的错误。

（3）三纲：指君臣、父子、夫妇的关系。

【译文】

治理乱世的宗旨，是要减少冗员、精简机构，除掉不必要的表面形式而讲求实质。如果遇事优柔寡断，必然被事物所困；对微小的错误不改正，必然会酿成大祸。治理国家，如果不遵守三纲，不整顿六纪，那么自然会导致更大的祸乱。

所以治理国家的人，就好比画圆形不能不用规，画方形不能不用矩，治理本业不能不治末业，从事政治不能放弃原则，若能如此，则各种事业都能成功，各种功业也能保持长久。军队里的变故，纷纷扰扰，错乱不堪，肯定有其原因。如果是杰出的君主整顿纲纪，其方法应当有主有次，先治理三纲，然后整顿六纪；先申明法令，然后付诸实施；先治理眼前紧要的，再治理将来的事；先安定内部，然后再应付外面的事务；先治理根本，然后治理其他细枝末节；先对付强敌，然后歼灭次要对手；先处理大的方面，然后再处理小的方面；先要把自己的各方面处理妥当，然后才去治理别人。所以三纲得到治理，六纪自然清明；法令得到了申明，处罚就可实施；眼前的问题得到了良好的解决，就为长远问题的解决打下了基础；内部得到了治理，对外出必然顺利；根本得到治理，其他细节处理起来就没有阻力；强敌被打败了，弱敌自然会归顺；大的方面得到了整治，小的方面治理起来自然顺利；对上级官员的整治落实了，那么下级官员就能作风正派；自身行为端正，别人就会敬重你，这就是治理国家的原则。

【心得】

治理国家，必须精兵简政，解决问题要“去文就质”，不要只顾追求形式和表面的东西，而要加强法制，做到圆不失规，方不失矩，本不失末，要抓住问题的关键，标本兼治，分清主次，推己及人，唯有这样国家才能强大，才能凝聚民众和军队的战斗力。

宋朝建国时，宋太祖选练19.3万人组成禁军，成为作战的精

锐部队。但到了太宗，不断招募禁军，使人数增加到 35 万，真宗时增加到 43.2 万人。仁宗时，对西夏用兵，还大量从各路郡县招募兵士补充禁军，使人数激增到 82.6 万人，全国军队的人数总计达 125.9 万人，变得空前的庞大，宋朝用来养兵的费用，高达全部赋税收入的十之七八。

后来招募的士兵数量过于庞大，所以难以进行常规训练，许多士兵从没听过战鼓，不识战阵。陕西沿路的骑兵，甚至不能披甲上马。从南方调来的禁军，自称不知如何作战，见到敌人就心寒胆颤。据说，西夏听说宋兵多为禁军，就举手相贺，认为必胜。最后，禁军由于冗庞而虚弱，不堪一击。宋朝不仅有一个庞大而虚弱的军队，官僚体系由于过分庞大而变得腐败不堪。到宋朝统一后，旧官加上新官，已经成为一个庞大的官僚机构。而真宗以后，由于官员不断增多，机构日趋庞大。而科举取士也越来越多，真宗下诏："去岁天下举人数逾万人，考之际，谬滥居多。"但就在这一年，真宗亲试举人，进士、诸科共 1800 多人。仁宗一朝，共 13 次科举，取进士 4000 多人，诸科 5000 多人。中举者都陆陆续续加入各级官员的行列。科举以外，还有"恩荫"法，皇族宗室和官僚的子孙、亲属、姻亲，甚至门客都可由"恩荫"受官，数量极大。仁宗时，出生不满周岁的婴儿，有的还在襁褓之中，就有官做。在 1047 年，单是属籍皇族授官的就有 1000 多人。皇后、皇太后、太皇太后家族也都授官。此外，朝廷还公然卖官，如出钱 6000 贯给予薄尉官，万贯给殿直官，致使官员越来越多、越来越滥。真宗时，一次裁减各路官吏就高达 19.58 万多人。没有裁减的，当然数倍于此。真宗以后，官员又不断增加，当时有人指出："自古滥官，未有如此之多。"

在这样一个庞大的官僚机构中，朝政难以被有效的治理，因而使得官场异常腐朽。由于各地大批的官员没有规定的俸禄，因此贪污行贿成为合法的收入。官员们"以受贿为生，往往致富"。这些宋朝自上而下的大批官员，遇事因循苟且，贿赂成性，奢侈腐化，朝廷面

临着巨大的危机，使得宋朝积弱不振，在面对敌人来犯之际，无力抗衡，而屡受内忧外患之苦。如此看来，确实应该精兵简政了。

在抗日战争最困难时期，八路军便采用了精兵简政这一策略。1940 年百团大战后各个部队减员严重，官多兵少的现象十分突出，而战斗部队的缺额却因人员不足而得不到及时的补充，而且也不能另外再补充人员了，因为根据地的经济状况很差，已经无力再承担更多人员的生活负担。现象十分明显，一头多一头少。多的不能产生战斗力，少的又不能胜任日益艰苦的斗争要求。结论也十分明显，要削多补少，要削肿治臃。

经过 1941 年和 1942 年这两次大规模“肃正作战”和一系列一般性扫荡，冈村宁次在华北初步得手。

八路军正规部队被迫撤至更深远的山区，有些主力部队化整为零，以敌后武工队的形式留下来坚持斗争。由于根据地面积锐减，无法供应庞大的部队和各类机关的给养，出于这个最基本的原因，我军开始实行“精兵简政”。

真正使各级领导认识到必须下大力气抓精简，还是 1942 年 5 月反“扫荡”之后。这次“扫荡”，八路军总部因为机关庞大，行动迟缓，被日军包围。经过苦战，虽摆脱了敌人，但左权却在突围过程中牺牲了，造成了无法弥补的损失。129 师在其后的反“扫荡”作战中，也因后勤梯队庞大，致使在突围过程中遭受了损失。

这次总结经验教训说：“目前我们须得变一变，把我们的身体变得小些，但是变得更加扎实些，我们就会变成无敌的了。”并一针见血地指出：“敌后抗战能否长期坚持的最重要条件，就是这些根据地居民能否养活我们，能否维持抗日的积极性”，“我党政军均应了解，假若民力很快消耗，假若老百姓因负担过重而消极，而与我们脱离，那么不管我们其他政策正确与否也无济于事。”而精兵简政，解决了机构庞大和受到战争破坏的社会经济缺乏足够承受能力之间的矛盾，减轻了人民的负担，是使我各抗日根据地能够渡过极端困难时期的一项重大措施。

十三　教　令

【原文】

教令之政，谓上为下教也。非法不言，非道不行，上之所为，人之所瞻[1]也。夫释己教人[2]，是谓逆政，正己教人，是谓顺政。故人君先正其身，然后乃行其令。身不正则令不从，令不从则生变乱。故为君之道，以教令为先，诛罚为后，不教而战，是谓弃之。先习士卒用兵之道，其法有五：一曰，使目习其旌旗指麾之变，纵横之术；二曰，使耳习闻金鼓之声，动静行止；三曰，使心习刑罚之严，爵赏之利；四曰，使手习五兵[3]之便，斗战之备；五曰，使足习周旋走趋之列，进退之宜；故号为五教。教令军陈，各有其道。左教青龙，右教白虎，前教朱雀，后教玄



武，中央轩辕[4]。大将军之所处，左矛右戟，前盾后弩，中央旗鼓。旗动俱起，闻鼓则进，闻金则止，随其指挥，五陈乃理。正陈之法，旗鼓为之主：一鼓，举其青旗，则为直陈；二鼓，举其赤旗，则为锐陈；三鼓，举其黄旗，则为方陈；四鼓，举其白旗，则为圆陈；五鼓，举其黑旗，则为曲陈。直陈者，木陈也；锐陈者，火陈也；方陈者，土陈也；圆陈者，金陈也；曲陈者，水陈也。此五行之陈，辗转相生，行对相胜，相生为救，相胜为战，相生为助，相胜为敌。凡结五陈之法，五五[5]相保，五人为一长，五长为一师，五师为一枝，五枝为一火，五火为一撞，五撞为一军，则军士具矣。夫兵利之所便，务知节度。短者持矛戟，长者持弓弩，壮者持旌旗，勇者持金鼓，弱者给粮牧[6]，智者为谋主。乡里相比[7]，五五相保，一鼓整行，二鼓习陈，三鼓起食[8]，四鼓严办，五鼓就行。闻鼓听金，然后举旗，出兵以次第，一鸣鼓三通，旌旗发扬，举兵先攻者赏，却退者斩，此教令也。

【注释】

（1）瞻：关注。

（2）释己教人：放纵自我约束而施政令于人。

（3）五兵：戈、殳、戟、酋矛、夷矛五种兵器。在此泛指各种武器。

（4）左教青龙……轩辕：皆为星宿名，为古代战法的名称。

（5）五五：队伍与队伍之间。

（6）粮牧：供应粮草。

（7）相比：互相支援。

（8）起食：开饭用餐。

【译文】

教令的原则，在于上对下进行指导，与法规不符的就不谈论，

不合乎道义的事就不去做。上级的行为处事，是百姓所关注的。如果对自己放纵却去教导别人，这是违逆施政；必须先规范自己的行为再去教育别人，这是顺应施政。所以一国之君，首先要端正自己的德行，然后才能向下级发号施令，如果自己不以身作则，则会有人不服从他的命令，而命令如果得不到服从，混乱的局面一定会产生。因此身为一国之君，应该考虑教导在先，施行处罚在后，如果不经教练就让部下参加战争，无异于抛弃他们。用兵打仗的方针，首先要对士兵进行训练，其中有五项法则：第一，要让士兵熟悉战旗指挥的变化，纵横穿插的方法；第二，要让士兵熟悉各种锣声和鼓声，知道听到何种声音应该采取何种行动，何种声音应该停止；第三，要让士兵清楚刑罚的威严、奖赏的好处；第四，要让士兵熟练使用各种武器，充分做好战斗的各种准备；第五，要让士兵熟悉转身、回旋、快跑、慢走的各种行列，知道何时应该前行，何时应该后退。这些称作五教。而教练军队布阵，也有各种方法。左军教部队布置青龙阵，右军教部队排列白虎阵，前军教部队布设朱雀阵，后军教部队摆列玄武阵，中军教部队布列轩辕阵。军中主帅的位置也有讲究，左边排列持矛的士兵，右边布置拿戟的兵，前面布置拿盾的士兵，后面布置拿弓弩的士兵，中央排列战旗、摆设战鼓。看到战旗挥舞，全军就立即开始行动；听到战鼓响起，全军便向前冲锋；听到锣声响起，全军就立即停止进攻，听从将帅的调遣，五阵就能井然有序。布好军阵的方法，要以旗鼓为主导。听到第一阵鼓声，举起青旗，士兵就摆出直阵；听到第二阵鼓声，举起红旗，士兵就摆出锐阵；听到第三阵鼓声，举起黄旗，士兵就摆出方阵；听到第四阵鼓声，举起白旗，士兵就摆出圆阵；第五阵鼓声响起，举起黑旗，士兵就摆出曲阵。直阵就是木阵，锐阵就是火阵，方阵就是土阵，圆阵就是金阵，曲阵就是水阵，这就叫做五行阵法。它们相互转化，互为依存，互相对应，互为胜负。互为依存的就叫做“救”、“助”；互为胜负的就称作“战”、“敌”。一般布置五阵的办法，以五为一个单位，互相保护。五个人成为一个长，

五长成为一师，五师成为一枝，五枝成为一火，五火成为一撞，五撞成为一军，如此一来，军队的组织编制就完备了。行军打仗要想充分发挥威力，必须善于指挥调度，个子矮的士兵使用矛戟之类的武器，个子高的士兵使用弓箭之类的短兵器，身强体壮的人护卫旌旗，勇敢的人敲击锣鼓，身体瘦弱的人从事粮草的给养，聪明的人出谋策划，乡里互相支援，队伍之间互相保护。一鼓敲过，整顿好队伍；二鼓过后演习军阵；三鼓响过之后吃饭用餐；四鼓敲后申明军纪；五鼓敲后全军出发。先听锣鼓声，然后举起各色旗帜。用兵出战，依照顺序行动。鼓声响过三遍之后，旌旗飘扬，对于高举武器向前进攻的士兵应该给予奖赏，对于后退逃跑的士兵应该立即处斩，这就是教令。

【心得】

君王教导群臣，将军教导士卒，如果能够亲身躬行、身先士卒、以身作则，法令就容易施行，同时要教导士卒能熟悉军队作战的各种号令，掌握好具体的排兵布战的作战技巧，这样就能充分发挥军队的战斗力。关于以身作则，在《后汉书· 第五伦传》中说得相当好：“以身教者从，以言教者讼”，如果放松了对自己的要求而去教导下属，那么法令就会有人不去遵从，混乱的产生也就源于此了。

在位 24 年之久的隋文帝，深知要使得群臣和百姓真心服从自己，首先就要端正自己的言行。在《隋书》中说他“躬节俭，平徭赋，仓廪实，法令行，君子咸乐其生，小人各安其业，强无凌弱，众不暴寡，人物殷阜，朝野欢娱，20 年间天下无事，区域之内宴如也”。虽然史家的这种褒辞难免有溢美之处，但也不会离事实太远。正因为隋文帝注重节俭，并以身作则，所以他所推行的节俭政策很快就普遍实施了，豪强官吏都不敢过分做恶，这也是他改善政治和保全国家的一个根本条件。其后的隋炀帝虽然继承了隋文帝积累的巨量民力和财富，却忘记“身不正则令不从、令不从则生变

乱”的道理，开始荒淫奢侈的生活和残虐的暴政统治，终于丧失了隋朝的江山。

而1626年，努尔哈赤率领30万大军西渡辽河，兵临宁远城下。当时守城的明朝大将袁崇焕手下只有1万多人马，其中还有一部分人受到高第撤军的影响而士气低落。袁崇焕希望能在宁远和后金的大军决一死战，于是他把全城的将士集合起来，当众刺破手指写了血书，立誓自己要和宁远城共存亡，将士们深受感动，都表示要和他一样奋战到底。1月24日，努尔哈赤命令部队开始向宁远城进攻。袁崇焕亲自站在城头上指挥作战，命令士兵们用弓箭和石头打击敌人。当努尔哈赤的士卒强攻到城墙下，企图挖掘出缺口攻城时，袁崇焕又下令用西洋大炮炮轰对方。经过两天两夜的激战，后金军死伤无数，努尔哈赤本人也中箭受伤，眼看大势已去，后金只得撤军而逃。袁崇焕又率领将士们杀出城去，乘胜追击，再次歼灭后金士卒1万余人。身经百战的努尔哈赤在兵败宁远之后叹息道：“我从25岁带兵作战以来，战无不胜，攻无不克，没想到这个宁远却攻不下来。”半年之后，心情忧郁的努尔哈赤患病而死。

上梁不正下梁歪，隋炀帝本身是一个荒淫无度的君主，怎么能够教导臣子们以清廉来辅佐朝政呢？袁崇焕身先士卒，誓与宁远城共存亡，士卒们自然听从号令、坚守疆土，也才能创造出以一万兵马击败努尔哈赤30万大军的奇迹。

《论语·子路》云：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”《六韬·龙韬·奇兵第二十七》：“将不仁，则三军不亲；将不勇，则三军不锐；将不智，则三军大疑；将不明，则三军大倾；将不精微，则三军失其机；将不常戒，则三军失其备；将不强力，则三军失其职。故将者人之司命，三军与之俱治，与之俱乱。得贤将者兵强国昌；不得贤将者，兵弱国亡。”诸葛亮《将苑·励士》：“先之以身，后之以人，则士无不勇矣。”可见，将帅应以身作则，率身励士，上行下效，这样，才能做到强将手下无弱兵。这个谋略不仅应用于军队，而且对治国兴邦、富国强民均有重要的现实意义。

十四 斩 断

【原文】

斩断[1]之政，谓不从教令之法也。其法有七：一曰轻，二曰慢，三曰盗，四曰欺，五曰背，六曰乱，七曰误，此治军之禁也。当断不断，必受其乱。故设斧钺之威，以待不从者诛之。军法异等，过轻罚重，令不可犯，犯令者斩。

期会[2]不到，闻鼓不行，悉宽自留，避回自止，初近后远，唤名不应，车甲不具，兵器不备，此为轻军，轻军者斩。受令不传，传令不审，迷惑吏士，金鼓不闻，旌旗不睹，此谓慢军，慢军者斩。食不廪粮[3]，军不省兵，赋赐不均，阿私所亲，取非其物，借贷不还，夺人头首[4]，以获其功，此谓盗军，盗军者斩。变改姓名，衣服不鲜，旌旗裂坏，金鼓不具，兵刃不磨，器杖不坚，矢不著羽，弓弩无弦，法令不行，此为欺军，欺军者斩。闻鼓不进，闻金不止，按旗不伏，举旗不起，



指挥不随，避前向后，纵发乱行，折其弓弩之势，却退不斗，宜左或右，扶伤举死，自托而归，此谓背军，背军者斩。出军行将，士卒争先，纷纷扰扰，车骑相连，咽塞路道，后不得先，呼唤喧哗，无所听闻，失乱行次，兵刃中伤，长短不理，上下纵横，此谓乱军，乱军者斩。屯营所止，问其乡里，亲近相随，共食相保，不得越次[5]，强入他伍，干误次第，不可呵止，度营出入，不由门户，不自启白，奸邪所起，知者不告，罪同一等，合人饮酒，阿私取受，大言警语，疑惑吏士，此谓误军，误军者斩。斩断之后，此万事乃理也。

【注释】

（1）斩断：坚决予以惩处。

（2）期会：约期集合。

（3）食不廪粮：对军粮的多寡不加管制。

（4）夺人头首：古代以获敌头首多少奖励战功，此句意为冒名领功。

（5）越次：超出范围。

【译文】

处罚的原则，在于对不服从教令的人实行制裁。违背军纪的行为主要有七种：第一为轻，第二为慢，第三为盗，第四为欺，第五为背，第六为乱，第七为误，这些都是行军打仗时必须禁止的。应当机立断的事不立做决断，必然会带来祸害。所以军队中设有斧钺等刑具以示军纪的威严，用来处置那些不服从命令的士兵，凡有违令者立即诛杀。军中的法令有不同的等级，有罪的士兵罪过虽轻也要从重处罚。军令不可违抗，违抗的就要处斩。

约定期限集合却不能按时到达，听到战鼓之声响却按兵不动，趁松缓之际自行滞留，为逃避战斗自行停止，先略微脱队而后越离越远，喊其名置之不理，战车、铠甲及各种武器不准备好，这叫蔑

视军令，蔑视军令者处斩；接受了命令却不往下转达，或传令模糊使将士产生疑惑，不听锣鼓的号令，不看旌旗的指向，这叫做轻怠军令，轻怠军令者处斩；吃饭不节俭粮食，将军不爱惜士兵，授赏赐不公正，偏爱自己亲近的人，占有别人的东西，借别人的东西不归还，抢走别人在战场上取得的敌人首级，冒充自己的功劳，这叫偷盗军队，偷盗军队者处斩；任意更改自己的姓名，衣着不整齐鲜明，旌旗损坏，锣鼓不齐备，武器的锋刀不磨锐利，器械不坚固，箭杆上没有羽毛，弓弩上没有弦，不执行军法法令，这叫做欺骗军队，欺骗军队者斩首；听到进军的鼓声响起却不进攻，听到后退的锣声又不停止，令旗下指不卧倒，令旗上扬不起身，不听从指挥，躲在队伍后面畏缩不前，横行乱窜，损坏弓弩使它失去作用，后退脱逃没有斗志，不执行军队号令，假托救死扶伤而逃回，这叫做背叛军队，背叛军队者斩首；出征打仗，士兵争先恐后，战车、战马推挤成一团，道路为之阻塞，使得后面的队伍无法前进，而呼唤声嘈杂喧闹，什么也听不清楚，队伍次序杂乱无章，兵刃相互碰撞，长短参差不齐、纵横交错，这叫做扰乱军阵，扰乱军阵者斩首；部队停止前进驻屯扎营，在探访乡里情况的时候，大家互助相倚靠，供给饭食，相互担保不能超过范围。若强行进入其他队伍扰乱秩序，对其呵斥仍不停止。或出入军营，不经过寨门，又不自动坦白。而祸乱产生之后，知情不报与犯案者同罪。此外聚众酗酒，偏袒贿赂的人，假传消息，使将士心中迷惑，这叫做贻误军心，贻误军心者处斩。斩断的政策如得以执行，则各种事情都能治理得有条不紊了。

【心得】

国家刑律制度的权威性是不容轻视的，士兵不服从军令，官吏不服从法令，都必须进行严厉的惩罚。在战场上，军令一出如山倒，对于那些危害严重、怯敌怯战的士卒一定要给予严厉的制裁，以达到杀一儆百、严整军纪的效果。

1947年，刘伯承、邓小平率晋冀鲁豫野战军千里跃进大别山。刚到新区时，生活非常艰苦，老百姓听信敌人的反动宣传而不敢接近解放军，所以一些干部战士产生了急躁怕苦情绪和破坏革命纪律的现象，时而骂人、拿东西、吓唬群众等。这严重地影响了军民关系。部队刚开进村，老百姓和商贩们便锁上门，跑到山里躲起来。刘邓便在小姜湾村前草坪上召开整顿纪律的干部会议，向全军颁布了整顿纪律的命令。然而，不久司令部机关里就发生了一起严重破坏群众纪律的事件：机关一位管理员，为了解决办公和生活困难，竟趁主人逃走之机，私自撬开了一家铺子的门，拿了一刀光纸、几支毛笔、几斤粉条和白糖。刘邓获悉，终于忍痛下决心：坚决按军法执行枪毙！同时召开大会以此教育整个部队，以儆效尤。以这次大会为转机，大军全面展开了整顿纪律工作，并积极主动开展群众工作，为群众做好事，逐渐消除了部队与群众之间的隔阂，造成了军民团结、军政团结、全军团结的大好局面，为战胜敌人打下坚实基础。

诸葛亮在本篇中虽然主要列举违犯军令当受处罚的种种情形，但从诸葛亮在治国、治军的政治思路上来看，违犯法令的官吏同样也不可轻饶。“犯令者斩”，本来就是一种治理国家的政策，同时也是顺利实施其他统治政策的保障。

齐景公时期，燕晋两国同时侵犯齐国，齐军溃败。得到晏婴的推荐后，齐景公又任命穰苴为大将，率军抵抗敌军。穰苴又请齐景公派一名有威望的大臣监军，于是齐景公派了自己的亲信大臣庄贾，双方约定第二天正午时分在军门集合。然而庄贾仰仗着自己是齐景公的亲信，骄横放纵，根本就不把穰苴放在眼里，到了集合的时间，他却还与为他送行的朋友饮酒作乐，直到傍晚才赶到军门。穰苴见庄贾来了之后，便问执法官吏：“依照军法，迟到者该当何罪？”“当斩！”执法官吏回答。庄贾闻书感到害怕，立刻叫人去找齐景公求情，可是还没等到报信的人回来，庄贾的人头已然落地。而且，在齐景公的使者驱车赶来时，穰苴还依军法追究了他驰车军

营的罪责。三军将士，无不振奋，“病者皆求行”，争先恐后地为之赴战。燕晋之师闻风而去，齐军大捷，收复了全部失地。

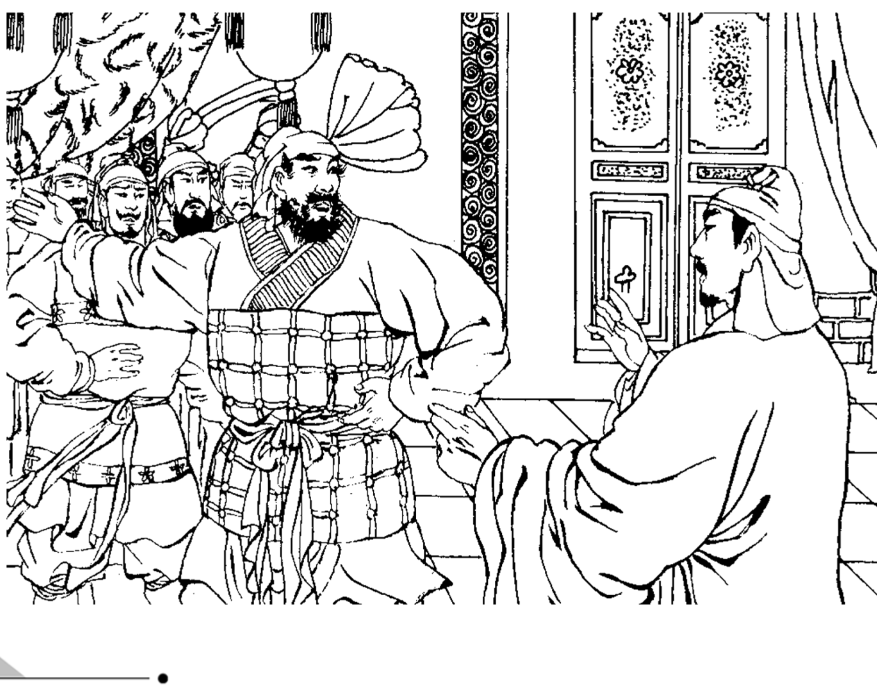
在我国历史上还有一位妇孺皆知的人物，他28岁中进士，官至龙图阁直学士、枢密副使之职，他的一生刚正不阿、铁面无私、不畏权势、执法如山，他就是被人们称做“包青天”的包拯。当时曹国舅倚仗着自己是皇亲国戚，鱼肉百姓、违法乱纪、横行乡里、强抢民女、草菅人命，作恶多端，罄竹难书。包拯在突破各种阻碍并查明其罪行之后，执法如山，依法定罪，斩了不可一世的曹国舅，威震四海，深得百姓爱戴。后来二国舅庞玉又利用陈州灾荒，置百姓的死活不顾，贪赃枉法大发横财，他不仅贪污、投机盗卖朝廷用于赈灾的粮食，而且乘机收买土地、霸占民女，使得陈州饿殍遍地，民众怨声载道。当受朝廷任命到陈州主持赈灾的包拯离京之前，庞玉的父亲庞太师要送给他一对精巧玲珑的镶金宝长马驹，希望包拯到了陈州后多多关照庞玉，但包拯坚决不接受，并对他说：“当奖则奖，当罚则罚。”庞玉的姊姊也仗着自己是皇妃而两次在包拯去陈州的路途上挡住他，一方面请求包拯到陈州后“谨慎处置”、“手下留情”，另一方面又用权势威胁包拯。然而包拯甘冒死罪地指出：“娘娘无理取闹，贻误公务，情实难容。”并命令随从“把銮驾打了，清除道路，人马向前。”包拯到陈州后，毫不留情地按刑律对庞玉进行了处置。

文臣包拯、武将穰苴，对待违犯法令者的态度都同样明确，“执法严、违法究”。包拯不顾妻子的苦苦哀求，对自己残害百姓的亲侄子也依法下了斩令，然后让妻子回家侍候从小抚养自己长大的嫂子。虽然民间流传关于包拯的故事真真假假，但包拯的确是封建社会中难得的一位清官，正是因为身处要职的他对那些违反刑律的人毫不留情、坚决处置，当时朝廷的某些弊政才得以有所改善。

十五　思　虑

【原文】

思虑之政，谓思近虑远也。夫人无远虑，必有近忧，故君子思不出其位[(1)]。思者，正谋[(2)]也，虑者，思事之计也。非其位不谋其政，非其事不虑其计。大事起于难，小事起于易。故欲思其利，必虑其害，欲思其成，必虑其败。是以九重[(3)]之台，虽高必坏。故仰高者不可忽其下，瞻前者不可忽其后。是以秦穆公伐郑，二子[(4)]知其害；吴王受越女，子胥知其败；虞受晋璧马，宫之奇知其害；宋襄公练兵车，目夷知其负。凡此之智，思虑之至，可谓明矣。夫随覆陈[(5)]之轨，追陷溺[(6)]之后，以赴其前，何及之有？故秦承霸业，不及尧、舜之道。夫危生于安，亡生于



存，乱生于治。君子视微知著[7]，见始知终，祸无从起，此思虑之政也。

【注释】

（1）不出其位：不超出自己的权力范围。

（2）正谋：正确的谋略。

（3）九重：九层。

（4）二子：指百里奚、蹇叔二人。

（5）覆陈：败军。轨，足迹。

（6）陷溺：覆没危险的军队。

（7）著：大的问题。

【译文】

思虑的原则，在于不仅要想到眼前，还要考虑到将来。一个人如果没有长远的打算，一定会有近期的忧虑，所以君子思考问题，从来不超过他的职权范围。所谓“思”，是寻求正确的策谋，而“虑”，是思考一件事成功的计谋。不在这个职位就不去干预其政事，不是自己份内的事就不去考虑其计策。做大事起初都比较困难，而做小事则比较容易。所以，如果想获得好处，一定要想到它的害处；想获得成功，一定要考虑到失败的可能性。九层的楼台再高，也必定有倒塌的时候。所以仰头看高处时不能不留意脚下，注视前方时不能不留意身后。因此，秦穆公讨伐郑国，百里奚和蹇叔两人早已预知一定会失败；吴王夫差接受越王勾践送来的西施，伍子胥就断言吴王必会因此而灭亡；虞君收下晋王送的玉马，宫之奇即知道这样做的危害；宋襄公训练军队，目夷也预言他的失败。能如此明智，都是慎密思考的结果，也都称得上高明。重蹈败军的覆辙，陷入覆没危险的军队的后尘，而仍向前冲者，怎么来得及避免失败呢？所以，秦朝继承霸业，比不上尧舜的治国之道。危险总是产生于安全之中，死亡起始于生存的时候，而祸乱孕育于和平治理

之下。君子如果能从微小的事情中看出大问题，且在事情发生之初就能推测结果，则祸患便无从产生，这就是思虑的道理。

【心得】

千里之堤溃于蚁穴，某些让人并不在意的事情，往往埋伏着极大的祸患。所以，诸葛亮强调在做任何事情时，要以小见大、见微知著，都应从很细微的地方考虑到大的问题，从事情一开始就要充分预料其结局，不能只单看事物美好的那一方面，应从长远的眼光考虑其是否会带来危害，这样才能尽量避免祸害的产生。

公元前499年，吴王夫差命大将伍子胥率军征伐越国，最后把越王勾践和其5000残兵围困在会稽山。勾践很后悔和吴王交战，于是派文仲去求和，表示愿意献上财宝，并俯首称臣、妻女为奴。但伍子胥对吴王说："不能这么做！吴、越乃是世仇之国，现在老天把越赐给吴，就必须把越灭掉。"夫差觉得他的话言之有理，便拒绝了勾践的请求。勾践知道吴王拒绝求和后，准备杀妻焚宝，与吴军决一死战。此时文仲又献计，建议让他透过吴国那位贪财好色的权臣伯嚭向吴王说情。于是勾践又让文仲去见伯嚭，并送他很多奇珍异宝和八名美女："如果能够帮助赦免敝国之罪，一定还会有更丰厚的礼物奉献给你。"伯嚭看见送来这么多礼物，就带文仲去见夫差，并竭力劝说吴王饶恕勾践。这次伍子胥依然一再反对，但夫差终究赦免了勾践，只是要求勾践夫妇必须在吴国住上几年。

勾践夫妇在吴国居住的这段时间里，想尽一切办法取得吴国君臣的信任，他们衣衫褴褛、粗茶淡饭、安分守己、毫无怨言，三年之后，终于使吴王彻底放心了，夫差不顾伍子胥再三提出"放虎归山、后患无穷"的警告，把勾践放回越国去了。

回国后的勾践为了使夫差相信自己的忠心，年年进贡不断。还重金购买了两位绝世美女西施和郑旦，苦心教习她们三年，在她们能歌善舞、善于谄媚之后，就把她们送给吴王夫差，想让吴王沉湎于酒色而不思进取、放松对越国的戒心。伍子胥早就看出了勾践的

用心，一再向夫差进言：“夏因妹喜而亡，殷因妲己而亡，周因褒姒而亡。美女乃亡国之物，大王万万不可收下！”但此时的夫差哪里听得进伍子胥的忠言呢？还是留西施和郑旦在宫中，终日声色犬马，不理朝政，完全放松了对日益强大起来之越国的警觉性。

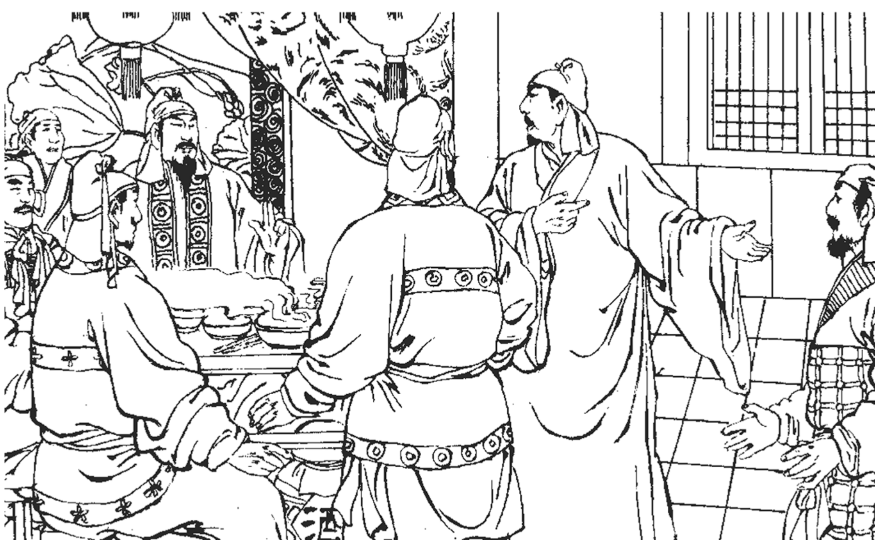
又过了两年，夫差想兴兵伐齐，伍子胥表示反对，他认为勾践卧薪尝胆、图谋报复，这才是吴国的心腹大患。但是吴王根本就不听伍子胥的中肯之言，认为越国对自己已经毫无威胁了。果然，在伍子胥死后不久，勾践率军攻打吴国，最后吴王夫差含恨自尽，他在临死前很后悔不听伍子胥的忠告，感叹自己没有脸去见伍子胥。从当初吴王赦免勾践、放勾践回越国，直到勾践进献美女西施和郑旦，伍子胥都看清楚了其中蕴含的祸根，并且一次次地提醒夫差，可是吴王却只贪图眼前的安逸，终日享乐，却不能从勾践的这些作为中，思虑到将来的危害性，终于造成了不可挽回的结局。

与吴王夫差“放虎归山”有着相同恶果的另一个悲剧性人物就是楚霸王项羽。公元前206年，因为传言攻取咸阳后的刘邦准备在关中称王，项羽十分恼怒，在谋士范增的建议下，决定在鸿门宴上寻机刺杀刘邦。可是刘邦在酒席中对项羽说：“我和将军合力攻秦，将军你转战于黄河之北，我作战于黄河之南，但没有预料到我先攻进函谷关，打败了秦军。现在那些别有用心的人四处散布谣言，使将军和我之间发生了误会，希望将军能三思而后行。”项羽在听罢这番话后心就软了，动摇了杀刘邦的决心。由于看不清将来刘邦可能带给自己的威胁，结果让刘邦从酒席中设法脱身离去。当范增知道刘邦逃脱后，愤怒地说：“将来夺取项王天下的人一定是刘邦，我们今后都会成为他的俘虏！”为将为臣的伍子胥、范增都能够“思近虑远”、“见始知终”，为君为王的夫差、项羽反而做不到，其后失掉天下也就只能埋怨自己了。

十六　阴　察

【原文】

阴察[1]之政，譬喻物类，以觉悟其意也。外伤则内孤，上惑则下疑；疑则亲者不用，惑则视者失度；失度则乱谋，乱谋则国危，国危则不安。是以思者虑远，远虑者安，无虑者危。富者得志，贫者失时，甚爱[2]太费，多藏厚亡，竭财相买，无功自专[3]，忧事众者烦，烦生于怠。船漏则水入，囊穿则内空，山小无兽，水浅无鱼，树弱无巢，墙坏屋倾，堤决水漾，疾走者仆，安行者迟，乘危者浅[4]，履冰者惧，涉泉者溺，遇水者渡，无楫者不济，失侣者远顾，赏罚者省功，不诚者失信。唇亡齿寒，毛落皮单。阿私乱言，偏听者生患。善谋者胜，恶谋者分[5]，善之劝恶，如春雨泽。麒麟易乘，驽骀[6]难习。不视者盲，不听者聋。根伤则叶枯，叶枯则花落，花落则实亡。柱细则屋倾，本细



则末挠，下小则上崩。不辨黑白，弃土取石，虎羊同群。衣破者补，带短者绩。弄刀者伤手，打跳者伤足。洗不必江河，要之却垢；马不必骐骥，要之疾足；贤不必圣人，要之智通。总之，有五德：一曰禁暴[7]止兵，二曰赏贤罚罪，三曰安仁[8]和众，四曰保大定功[9]，五曰丰挠拒谗，此之谓五德。

【注释】

（1）阴察：暗中访察。
（2）甚爱：过分吝惜钱财。
（3）自专：自主支配。
（4）浅：恐惧。
（5）分：失败。
（6）驽骀：劣马，喻才能平庸之辈。
（7）禁暴：禁绝非正义战争。
（8）安仁：施行仁政。
（9）保大定功：确保江山稳固，不受外敌侵扰。

【译文】

所谓暗中察访，就是要透过比较各种事物来悟出一些道理。外表悲戚则内心一定孤苦，上位者迷惑则下位者必然徬徨，心中有疑虑则忠诚之人得不到任用。心中有疑虑就不能明察秋毫，不能明察秋毫就会扰乱谋略，谋略被扰乱了，国家就会出现危险，国家出现危险，社会就不安定。所以思考问题要从长计议，才能使社会安定，如不深思远虑，必会遭致危险。富有的人能实现志向，贫困的人往往容易错失良机；过分吝啬钱财反而会造成更大的浪费，而过分积累财物反而会失去；用尽钱财购得物品反而无力自主支配，担忧的事情太多就会产生烦恼，而烦恼产生就会懈怠。船底有了破洞，水就会涌进船中；口袋有了破洞，里面的物品就会漏空；山太小动物无法生活，水太浅鱼儿无法生存，树枝太细鸟儿无法在上面筑巢，墙壁不结实房屋会倒塌，河堤一决口洪水会泛滥，跑得太快

容易摔跤，稳步行走速度会变慢，站在危险的地方或冰面上心中会害怕，涉足深涧的人容易被淹死，遇到江流就会无法渡江。没有船只难以渡江，失去伴侣总会苦苦思念，赏罚必须明察功过，不诚实的人总是不讲信用。失去了嘴唇，牙齿就会寒冷；毛发脱落，皮肤就会单薄。偏听偏信、心存私心的人就会产生祸患。有谋略的人能够成功，不善谋划的人会失败。用善行规劝邪恶，如同春雨滋润大地。良马易于驾驭，劣马难以控制。有眼不能看的是瞎子，有耳却听不到声音的是聋子。树根枯死，树叶就会凋落；树叶凋落，花朵就会凋零；花朵凋零，就结不出果实。梁柱太细，房屋容易垮塌；树干太细，树梢就会扭曲；不能辨别黑白，就会弃沃土留石头，而把老虎和绵羊视为同类。衣服破了要缝补，带短了要接长。玩弄刀子容易伤手，蹦蹦跳跳容易伤脚。洗刷东西不一定要在江河，只要除掉污垢即可；马匹不一定非要骏马，只要跑得快就行了；贤人不一定非和圣人一样，只要有才能就行。总之，要有五种德行：一是禁止不合乎正义的战争；二是奖励贤才、惩治罪恶；三是施行仁政、团结民众；四是确保江山稳固，不受外敌侵扰；五是防止听信谗言，这些都是所说的五种德行。

【心得】

“阴察”所强调的就是要透过事物的表象来考察、分析事物隐藏的本质，居安思危，励精图治，任用人才要用其所长，不要千篇一律。君主、人臣要努力加强自身修养，增进自己的辨别能力，少犯错误。

据《百战奇法·忘战》记载：“凡安不忘危，治不忘乱，圣人之深戒也。天下无事，不可废武，虑有弗庭，无以捍御。必须内修文德，外严武备，怀柔远人，戒不虞也。四时讲武之礼，所以示国不忘战；不忘战者，教民不离乎习兵也。”

一个国家，一个民族，在有外敌侵略之时，一般都能充分认识武装力量的重要，全力以赴投入抗击侵略者的斗争。而在相对和平的环境中，又往往忘记武备，不思外患，因而导致国家受难甚至灭

亡的例子并不鲜见。唐朝柳宗元《敌戒》云："敌存灭祸，敌去召过"，就是这个道理。安不忘危作为一种谋略，其意义已经超出了关于战争胜负的含义，它关系到国家、民族的生死存亡。因此，这一谋略，被古往今来的谋略家、政治家所重视，特别被具有战略眼光的国家最高统治者所重视。战争是历史发展中一定阶段的产物，它的产生和消亡都不以人们的意志为转移。只有居安思危，保持警惕，加强武装力量建设，才能在突然事变面前立于不败之地。

公元前221年，齐国灭亡，齐王田建被俘，秦始皇把他迁徙到共（古国名，今河南辉县），不久就死在那里。齐国灭亡的主观原因，是与齐王长期不修武备，安于现状，苟且偷安分不开的。齐王田建在位40余年，年少时，国事决于君王后（齐襄王后）。对中原的兼并战争置若罔闻，且满足于"事秦谨，与诸侯信"，以为这样就可全国。君王后死后，齐王田建仍浑浑噩噩地过日子。齐国朝中有人劝谏齐王，为了社稷，应抓紧武备，弘扬国威。齐王也不采纳，在秦大军压境之时，束手就擒，作为亡国之君被钉在历史的耻辱柱上。"忘战必危"是齐王田建留给后人的沉痛教训。

历史上著名的安史之乱，在一定意义上，也是唐统治者长期忽视武备的结果。玄宗即位初期，任用贤臣，实行利国利民之方略，出现了"开元之治"的和平稳定局面，把唐王朝推向了鼎盛时期。但在他统治后期，却"自恃承平，以为天下无复可忧，遂深居禁中，专以声色自娱"，穷奢极欲，"承平日久，毁戈牧马，罢将销兵，国不知备，民不知战"，军备废弛，为安禄山、史思明等人的叛乱造成可乘之隙。天宝十四年（公元755年）11月，安禄山等在范阳（今北京西南）起兵，不到半年，东京洛阳和西京长安相继失陷，平定叛乱的战争7年之久，唐王朝元气大伤，走向衰落。

商汤所建立的商王朝，经历了由兴到衰的几个阶段，直到商纣王即位，又步入危机四起的深渊。这是因为纣王统治下的殷商王朝政治腐败、刑罚酷虐，接连地对外征战用兵，使民众负担沉重，痛苦不堪，而导致整个社会动荡不安，出现了"如蜩如螗，如沸如羹"的混乱局面。

与日薄西山、奄奄一息的商王朝形成鲜明对比的是商的西方属国——周，其国势如日中天、蒸蒸日上。在公刘、古公亶父、王季等人的治理下，周迅速地强盛起来，其势力渐渐伸入江、汉流域。在文王姬昌即位后，任用熟悉商朝内部情况的贤士吕尚，其“阴谋修德以倾商政”，并积极从事伐纣灭商的宏伟计划。

文王从长远着手，为成就周朝“翦商”大业，文王采取了一系列的措施。在政治上，他积极修德行善，裕民富国，广罗人才，发展生产，形成了“耕者九一，仕者世禄，关市讥而不征，泽梁无禁，罪人不孥”的清明政治局面。他的“笃信、敬老、慈少、礼下贤”政策，赢得了民众的支援和拥戴，也巩固了内部的团结。在外交上，他请求商纣“去炮烙之刑”，并争取兴国，竭力孤立商纣。同时，文王还曾公平地处理了虞、芮两国的领土纠纷，还颁布“有亡荒阅”（搜索逃亡奴隶）的法令，保护奴隶主仆们的既得利益。通过这些措施，文王扩大了政治影响，瓦解了商朝的附庸。

当时的商纣王已感觉到周人对自己已构成了严重的威胁，决定兴兵伐周。然而这一拟定中的军事行动，却因东夷族的反叛而化为泡影。于是，纣王忽视了周人的咄咄之势，为平息叛乱，调动部队倾尽全力进攻东夷，结果造成西线兵力的极大空虚。与此同时，商朝内部的矛盾呈现白炽化，商纣饰过拒谏，恣意妄为，残杀王族重臣比干，囚禁箕子，逼走微子。武王、吕尚等人遂把握这个有利战机，乘虚蹈隙，大举伐纣，一战而胜，终结了殷商王朝600年的统治。

商纣王之所以迅速败亡，其原因是多方面的，一来对东方进行长期的掠夺战争，削弱了力量，且造成军事部署的失衡；再者对周人的战略意图缺乏警惕，放松戒备，自食恶果；另外还有作战消极被动、无所作为等等，都注定了商纣王覆亡的命运。但究其根本，原因却在于商纣王不思国危、横行暴敛、严刑酷法，导致民心尽失、众叛亲离。

附录　诸葛亮与《诸葛亮兵书》

一　诸葛亮兵法专著

诸葛亮一生，戎马倥偬，统军征战，运筹帷幄，神机妙算，为蜀汉政权的建立和稳固立下了汗马功劳。同时他深通古代兵法，加上自己丰富的战争经验，编著过多种兵书，可惜这些兵书大多都已亡佚。《将苑》和《便宜十六策》是他留世的少数作品中最重要的两部。

《将苑》，也称《新书》或《心书》，是中国古代论将用兵的专著。全书共五十篇，分兵权、逐恶、知人性、将材、将器、将弊、将志、将善、将刚、将骄吝、将强、出师、择材、智用、不陈、将诫、戒备、习练、军蠹、腹心、谨候、机形、重刑、善将、审因、兵势、胜败、假权、哀死、三宾、后应、便利、应机、揣能、轻战、地势、情势、击势、整师、厉士、自勉、战道、和人、察情、将情、威令、东夷、南蛮、西戎、北狄，约五千言。

《将苑》一书，《三国志》、《隋书》、《唐书》中都无收录，及至南宋《遂初堂书目》始有记载，因此历史上对其真伪众说纷坛。清人张澍认为，《将苑》实为诸葛亮所著，但是另一位清代学者姚际恒则持不同看法，他所著的《古今伪书考》中就把《将苑》列为伪书。直到今天，学术界对此问题仍无定论。

关于《将苑》的流传，从《遂初堂书目》中始见，明王士骐所编《诸葛亮集》收入此策，明清时期有多种刊本留世。其版本大致有三个系统：

一是《诸葛亮集》系统；二是类书、丛书系统，较有代表性的有：广汉魏丛书本、增订汉魏丛书本、子书百家本，增订汉魏六朝别解本、唐样丛书本、学海类编本、说郛本等；三是单行本系统，主要有：明正德十三年（1518 年）韩袭芳铜活字印本，明万历二十三年（1595 年）书林郑小斋刻本、明黄邦彦刻本、民国石印本、1926 年成都昌福公司铅印本等。

《便宜十六策》，主要论述治国治军之道，全文分治国、君臣、视听、纳言、察疑、治人、举措、考黜、治军、赏罚、喜怒、治乱、教令、斩断、思虑、阴察共十六个部分，故称“十六策”，共约六千言。

《便宜十六策》是关于军队等问题的理性认识。《便宜十六策》，旧题诸葛亮撰。《三国志·诸葛亮传》所列诸葛氏集目录不载此书，北宋《崇文总目》著录有《武侯十六策》。今本部分内容为《太平御览》引作《武侯兵法》，当系真伪杂糅。清张澍辑入《诸葛忠武侯文集》。全书1卷16篇，主要论述治国治军的策略，其中《治军》、《赏罚》、《教令》、《斩断》等篇以论兵为主。该书认为国以军为辅，“辅强则国安，辅弱则国危”，所以必须把军队治理好。治军如同治国，要分清先后，“先理纲，后理纪；先理令，后理罚；先理近，后理远；先理内，后理外；先理本，后理末；先理强，后理弱；先理大，后理小；先理身，后理人”。纲理则纪张，本立则末正。要以法治军，教令颁布之后，即要严格执行，“当断不断，必受其乱”。提出对不从教令之法，犯有轻、慢、盗、欺、背、乱、误七种“治军之禁”的人，要严加惩处。强调治军必须防止和克服感情用事，“喜不可纵有罪，怒不可戮无辜”。《便宜十六策》在继承前人治军思想的基础上，亦有所发挥，受到后人的重视。

《三国志》作者陈寿在收录诸葛亮兵书时不见此书，因此后代许多学者对《便宜十六策》的真伪提出质疑，而认为此书很可能是南北朝时期有人假依诸葛亮之名而作的。但是，陈寿在收集《诸葛亮集》时有这样的话：“辄删除复查，随类相从”，因此也可能《便宜十六策》是陈寿所选的诸葛亮兵法三十四篇之外的作品。《便宜十六策》在《隋书·经籍志》始有收录，唐以后的许多兵法类书都收有此策，尤以明清时期为多。

二　军事思想和治军风格

诸葛亮兵法博采《孙子兵法》、《吴子》、《司马法》、《六韬》等古代兵家军事理论之长，融入自己的战争经验，总结形成了自己独特的军事理论。《将苑》和《便宜十六策》比较全面地反映了他的军事思想和治军风格。

1、治国先治军的国防思想

诸葛亮认为，治理一个国家就象治理家庭一样，必须先树立根本。“夫国之大务，莫先于戒备”（《将苑·戒备》），一个国家“有文治必有武备”（《便宜十六策·治军第九》），国防是国家的头等大事。而军队是“所以存国家安社稷之计”（《便宜十六策·治军第九》），是一国之根本。“国以军为辅”，“辅强则国安，辅弱则国危”（同上），因此治国必须先治军。

诸葛亮采取以法治军，赏罚严明。

诸葛亮治军，十分重视赏罚、教令的作用，强调教者要“正己”，被教者要“从令”。如此，则军治，军治则可胜；反之，则军乱，军乱战必败。因此，必须“以法治军”，“教令为先”。

诸葛亮指出，不从教令之法者有七种情况：轻、慢、盗、欺、背、乱、误，这些都是“治军之禁也”。军队设立教令之法，就是要建立威严，做到令行禁止，提高战斗力。有这七种情况就是乱军，乱军则不战自溃，所以必须以法治军，对这些不服从教令者要严加处理、惩罚。

以法治军，赏功罚罪，赏罚必须分明、公正。如此，虽死也服，人无二心，见敌则战；赏罚不明，教令不从，威武不行，下不劝功，见敌不起，人有二心，战之必败。所以诸葛亮不仅强调赏罚严明，而且强调赏罚公正，不论亲疏贵贱，都要平平正正，坦坦荡

荡，这样才可以建立威武、仁义之师。

诸葛亮在其主持的军国大事中，处处遵行赏信罪必，赏罚严明的原则。不仅如此，而且身体力行，言行一致，说到做到，以身作则。他在马谡失街亭之后，深责自己用人不当，举措失宜，除了斩马谡外，还上疏自贬三等。

2、治军先治将的治军思想

“夫将者，人命之所悬也，成败之所系也，祸福之所依也。”（《将苑· 假权》）将帅直接关系到战争的胜败，国家的兴亡，人民的安危，因此，治军的关键又在将帅，治将是治军的首要任务。《将苑》，实质就是一部“将才学”。

诸葛亮把将帅依情性分为九类：仁将、义将、礼将、智将、信将、步将、骑将、猛将、大将，又按才力器度归而为六：即十夫之半、百夫之将、千夫之将、万夫之将、十万之将、天下之将。他强调，选拔将帅，必须量才而选，量力而用。有以下八弊之人，不得为将：“一曰贪而无厌，二曰妒贤嫉能，三曰信谗好佞，四曰料彼不自料，五曰犹豫不自决，六曰荒淫于酒色，七曰奸诈而自怯，八曰狡言而不以礼。”（《将苑· 将弊》）只有那些“不恃强，不怙势，宠之而不喜，辱之而不惧，见利不贪，见美不淫，以身殉国”（《将苑· 将志》）之人，那些“善知敌之形势，善知进退之道，善知国之虚实，善知天时人事，善知山川险阻”（《将苑· 将善》）之辈，那些“刚不可折”，“柔不可卷”，能“以弱制强，以柔制刚”（《将苑· 将刚》）之士，方可以为三军之将。三军之将还应该力争五强，禁绝八恶。五强即“高节可以历俗，孝弟可以扬名，信义可以交友，沉虑可以容众，力行可以建功。”（《将苑· 将强》）八恶即“谋不能料是非，礼不能任贤良，政不能正刑法，富不能济穷厄，智不能备未形，虑不能防微密，达不能举所知，败不能无怨谤。”（同上）将帅还要特别注意自身的修养和品德，做到身先士卒，作士卒之表率，这样就能上下同仇，团结一心。“夫为将之道，

军井未汲，将不言渴；军食未熟，将不言饥；军火未燃，将不言寒；军幕未施，将不言困；夏不操扇，雨不张盖，与众同。”（《将苑·将情》）“古之善将者，养人如养己子。有难则以身先之，有功则以身后之；伤者泣而抚之，死者哀而葬之；智者礼而禄之，勇者赏而劝之。将能如此，所向必捷矣。”（《将苑·哀死》）相反，“若将吏相猜，士卒不服，忠谋不用，群下谤议，谗慝互生”，那么“虽有汤、武之智，而不能取胜于匹夫。”（《将苑·和人》）因此，将士之间的“和”是军队战斗力的源泉。

3、先谋后战的战略思想

早在春秋末期，孙武就提出了“不战而屈人之兵”的全胜战略。其后的历代兵家都把这一战略思想奉为圣典，诸葛亮则把它进一步发展。

诸葛亮说：“夫用兵之道，先定其谋，然后乃施其事。”（《便宜十六策·治军第九》）这里所说的“谋”，不单是指作战的智谋，而是“为军之大略”，即所谓“审天地之道，察众人之心，习兵革之器，明赏罚之理，观敌众之谋，视道路之险，别安危之处，占主客之情，知进退之宜，顺机会之时，设守御之备，强征伐之势，扬士卒之能，图成败之计，虑生死之事。”（《便宜十六策·治军第九》）也就是说，行军作战之前，必须审天时，明地利，求人和，作好一切之准备，以待应对任何突然之变化。

诸葛亮认为，“谋”必先从内，先治理好自身。一个国家、一支军队，首先要谋求内部的“人和”，如果上下不和顺，将士不齐心，则“虽有百万之众，而敌不惧”。要达到上下和顺，第一得明确群臣之间、将士之间的纲纪，各得其位，各谋其政。为上者以礼使下属，处下位以忠事其主。为上者应广采众议，采纳微言，明辨是非，亲贤臣，远小人。只有这样，属下才能对其忠心不二。不然，部下则会产生疑惑，以致将吏相猜，士卒不服，必生变乱。未战而自生变乱，则不战自败。其次，为上者要善于发现贤士，举拔

能人。“治国之道，务在举贤。”（《便宜十六策· 举措第七》）选擢人才时，要到卑微的隐处去寻找，因为这些地方往往有怀才不遇的人。一国一军，“失贤而不危，得贤而不安，未之有也。”（同上）“谋内”还有一个重要方面就是严明教令，公正赏罚。所谓“教令”，即上行下效，使军队纪律严明，训练有素。“夫军无习练，百不当一，习而用之，一可当百。”（《将苑· 习练》）如果不教而战，无异于抛弃他们。教不仅要教以行军布阵的基本军事技术，更重要的是培养将士为国殉职的牺牲精神。诸葛亮认为，军队的凝聚力还来自于公正的赏罚。“赏以兴功，罚以禁奸，赏不可不平，罚不可不均。”（《便宜十六策· 赏罚第十》）“赏不可虚施”，要让士兵知道为什么受赏；“罚不可妄加”，必使部下明白哪些是不能做的。“赏赐不避怨仇”，“诛罚不避亲戚”。（同上）功无论大小，都应受到奖赏；过不管轻重，必须予以惩治。如此，则“王道荡荡”。反之，若赏罚不平，法令不信，则教令不从，士无斗志，虽师百万，无益于用。如果自身作好了一切准备，就为胜利奠定了基础。所以诸葛亮说：“夫善攻者，敌不知其所守；善守者，敌不知其所攻。故善攻者不以兵革，善守者不以城郭。是以，高城深池，足以为固；坚甲锐兵，不足以为强。”（《便宜十六策· 治军第九》）

“谋内”的同时还要“谋外”，“谋外”就是“知彼”。诸葛亮说：“明君之治，不患人之不已知，患不知人也。不患外不知内，惟患内不知外。”（《便宜十六策· 察疑第五》）“谋外”要通过多种渠道，要了解敌人的诸多方面。这就需要用间，“五间得其情，则民可用，国可长保。”（《便宜十六策· 治军第九》）因为用间是“谋外”的最重要手段，所以用间必须使用自己的亲信，而且非圣智不用，非仁贤不使。只有这样，才可能保证获取敌方准确的情报，作出正确的谋略决策，才可能百战不殆，战无不胜。

三　诸葛亮兵法的社会指导价值

随着人类文明的进步，人类的竞争已不只限于硝烟弥漫的战场，而渗透到了政治、经济、文化领域的各个方面，诸如商业、企业经营、公关、科学技术、体育竞技等等。文明越是发达，竞争也就越激烈，越复杂。而且这种竞争已不单是力的角逐，而是智和谋的较量，智谋成为最终胜利的关键之关键。在科学技术和商业高度发展的今天，我们研究古人的兵法，也不单纯出于军事目的，更多的是着眼于把古人的智慧运用于现代社会生活之中。

诸葛亮这位中国古代谋略家，在中国人民心目中早已不只是一位军事家，而是智慧的化身。在日本及东南亚一些国家中，人们也非常敬仰他。20 世纪 70～80 年代以来，在日本、韩国等国家，兴起了一股“三国热”，有关研究三国谋略尤其是研究诸葛亮智谋的书成为广受读者喜欢的畅销书，人们把他的智慧和谋略灵活运用于社会生活的各方面。

1、诸葛亮兵法与现代军事

人类文明的发展是一个加速发展的过程，军事技术的进步也同样呈现这一规律。就武器发展而言，冷兵器与今日的武器已经不可同日而语，从战争的规模、破坏性而论，古代战争与现代战争根本无法相提并论。但是就基本军事原则来说，古代和现代都是一致的。诸葛亮兵法虽然产生于 1700 多年前，而其所包含的军事思想至今仍然光辉闪耀。

诸葛亮兵法的核心思想是“谋略致胜”。许多现代军事家认为，核武器发展到今天，一旦爆发核战争，战场上将不会有赢家，只能共同毁灭。核武器已使战争不再成为解决大国之间冲突的手段，核战争将导致整个人类文明的毁灭，因此核战争必须避免。20 世纪

70～80 年代，美国和原苏联处在激烈的对抗中，而美国的战略核力量对原苏联仍具有一定的优势。美国的战略家们提出了“核威慑”理论，企图通过“核威慑”战略达到不战而胜的目的。所谓“核威慑”，其实质就是把核武器的毁灭性，通过各种谋略手段，向对方显示，让对方感觉到核威胁的可信性，从而使对方因慑于这种威胁可能给自己带来难以承受的后果而不敢贸然行动，最后迫使对手屈服。“核威慑”理论的出发点在于“不战而胜”，这种“威慑”必须通过谋略手段。诸葛亮兵法的谋略致胜原则正是现代军事的基点。

诸葛亮兵法非常重视人在战争中的作用，认为战争胜负之关键在于人，尤其是将帅，因为将帅是军事智谋的主体。诸葛亮兵法，特别是《将苑》和《便宜十六策》，很少论述具体战术的运用，而是专论治国用兵之大略，是将才学的经典。许多人认为，现代战争由于武器杀伤力的空前，使人在战争中的作用无足轻重。有人以海湾战争中多国部队不费吹灰之力击败伊拉克为例来证明这一点。但事实并非完全如此。不可否认，现代战争武器的先进与落后是决定胜负的重要因素之下，但不是决定性的因素。人依然是决定性的，尤其是将帅的作用。可以这样说，现代战争中人的作用更加集中于将帅身上。拿海湾战争作例，双方的武器装备都很先进，多国部队更胜一筹，从谋略运用来看，双方也都有上佳表演。美国为首的多国部队在全球范围内，从政治、经济、外交、舆论各个方面对伊拉克实行谋略攻势，宣传他们是世界秩序的维护者。萨达姆也把自己装扮成反霸权的勇士，以唤起世人对他的同情和支持。战争开始后，伊拉克设置假阵地，假坦克，并用导弹袭击阿拉伯国家的敌人以色列，不能不说用心良苦。而多国部队在地面战中采用了大迂回战略。但是伊拉克的谋略先后都被挫败，而施瓦茨科普夫将军的大迂回战略却出奇制胜，萨达姆很快成了失败者，施瓦茨科普夫将军却成为全球风云人物。由此可见，现代军事中人的作用，越来越取决于将帅的才智和运筹。如果萨达姆后下有一班精明强干能料敌如

神的杰出将军，而多国部队的交领们却平庸无能的话，那么伊拉克决不会败得如此迅速，多国部队的胜利也不可能如此辉煌。

当然，诸葛亮兵法的现代军事价值难以估量，限于篇幅，这里不一一详述。总之，他的许多军事思想如“居安思危”、“先谋后战”等等，都是千古不破的。

2、诸葛亮兵法与公关谋略

公关一词，听起来十分现代化，与诸葛亮兵法这门古老学问似乎难以扯在一起。这仅是一种表面现象，究其实质，不难发现，现代公关谋略的许多原则和策略都是诸葛亮早在千年之前就已言明了的。尽管诸葛亮兵法的出发点是军事目的，而它的谋略原则是普遍性的。

军事谋略以击败敌人为目的，以谋求利益为根本。公关谋略也以树立形象，争取公众，占有市场，战胜对手为目标，两者是一致的。

诸葛亮说：“智者先胜而后求战，暗者先战而后求胜”，“知其士乃知其敌，不知其士则不知其敌，不知其敌，每战必殆。”（《便宜十六策·治军第九》）意思是说，战前要谋己谋人，知己知彼，善谋者胜。知己知彼，善谋者胜是公关的重要原则。在公关竞争中，一方面要树立自己良好的公众形象，必须充分了解自己的优势和不足，估计己方的实力，选择最佳的光点亮相。另一方面，还要掌握对手的虚实长短，以使避实击虚，攻其不备。“先发制人”是公关谋略的又一重要原则。无论是竞选、演说还是谈判，第一形象至关重要。如果以给人留下较完善的第一形象，使自己在竞争中一开始就压过对手，处于有利地位。这样，在以后的竞争中，其在公众中的形象可能会越来越美好，这就是心理学上的“光环效应”。相反，如果第一形象不佳，在以后的竞争中就很难改变人们的成见，很难重新树立形象。

3、诸葛亮兵法与企业经营

松下幸之助，日本松下电器公司的创始人。这位全球著名的企业巨子，据说深通诸葛亮兵法，在经营中善于运用诸葛亮谋略，从而使松下电器行销全世界。

诸葛亮认为，治国治军要在选能选将。企业的领导，也象军队的将帅，强则军胜，将弱则军危，因此企业的领导者也必须具备将帅一样的才能。大凡优秀的企业家或商人，他们经营的成功，都依赖于各种各样的谋略和手段，概括起来，不外于智、仁、信、勇几个方面。

“智”，就是足智多谋，善于妙算。松下幸之助曾说：“生意是一场真枪实弹的决战。”在“真枪实弹”的决战中，尔虞我诈，你死我活，没有周密的妙算难以取胜。既要估算利益，也要考虑亏损。妙算就是“思虑”。诸葛亮说：“人无远虑，必有近忧”，“欲思其利，必虑其害，欲思其成，必虑其败。”（《便宜十六策·思虑第十五》）“思考是虑远，远虑者安，无虑者危。”（《便宜十六策·阴察第十六》）善于“思虑”，则有“先见之明”。无论是三军之帅，还是企业之领导，没有先见之明，就难胜任其职，不配做领导。因为环境是瞬息万变的，昨天似乎先进的事，到今日恐怕就已落伍。所以，领导者必须认清事物变化的情况，把握变化的方向，随时作出正确的决策，只有这样，国家才能安泰，企业才能昌盛。

“仁”，就是知人善任，以礼待人。诸葛亮说：“治国之道，务在举贤。”（《便宜十六策·举措第七》）松下幸之助也说：“王以德立国，下有贤相，万事便于以德推行。企业经营亦然。”一个企业的兴旺，单靠经理一人无法实现，要依靠助手和职员的齐心协力，有赖于众下的才智，广纳部属的进言。个人的才智是有限的，不论总经理或董事长如何卓越，也不可能一人独行天下。不愿听取别人的意见，独断专行，那么职员谁也不会去关心企业，企业就会失去凝聚力。这是企业灾祸的根源。“故有道之国，危言危行；无道之

国，危行言孙；上无所闻，下无所说”，“其国必危”，（《便宜十六策·纳言第五》）说的就是这个道理。另外，作为一个领导人，要给部下以充分的关心，以礼相待。诸葛亮说：“古之善将者，养人如养己子。有难则以身先之，有功则以身后之；伤者泣而抚之，死者哀而葬之；饥者舍食而食之，寒者解衣而衣之；智者礼而禄之，勇者赏而劝之。将能如此，所向必捷矣。”（《将苑·哀死》）企业的领导者也需要这种“先人后己，先忧后乐”的精神。

“信”，就是信守承诺，赏罚严明。常言道：“言必信，行必果”，为人处世以“信”为先，方可顶天立地。“信”是一种无形的力量。对于企业来说，“信”的一个重要内容就是领导者对下属和职员的诚心和公正，其中的关键是“赏罚严明”。“赏以兴功，罚以禁奸”，（《便宜十六策·赏罚第十》）只要有功，就要行赏；如果有罪，必须惩罚。赏罚一定要公正，如果处理不当，善行难以光大，恶行便会猖獗，那样人心必然涣散，企业就不能正常运转。另外，企业的领导者，还不能因私情而喜怒无常。诸葛亮说：“喜不应喜无喜之事，怒不应怒无怒之物。喜怒之际，不可不详。喜不可纵有罪，怒不可戮无辜。”“将不可发私怒而兴战，必用众心，苟合以私仇而合战，则用众必败。”（《便宜十六策·喜怒第十一》）当然，对那些不可原谅之事，必须晓之以“怒”。松下幸之助也曾说：“身为一国首相，要有首相之怒；身为公司的董事长，要有董事长之怒，否则无法进行强有力的经营。”“所有的领导者都不该为私情所动，而要有文王一怒安天下的气概。”这就是所谓管理中的“公愤”。

“勇”，就是当机立断，敢于创新。商业活动，企业经营，都是以利为本的激烈竞争，一个成功的商人和企业家必然具有良好的判断力和杰出的决策才能，在纷乱的局面下，能够保持清醒的头脑，准确判断形势，作出应付的对策。诸葛亮说：“当断不断，必受其乱。”（《便宜十六策·斩断第十四》）这在商业竞争和企业经营中非常重要。商业活动，抓住机会是关键，因为机会稍纵即逝。如果

当为不断，良机很可能被坐失，一旦错失良机，损失很难挽回。而最好的机会，往往是最具冒险性的，所以决断就需要判断力和勇气，这只有那些英明果敢的人才能做到。

诸葛亮论兵法、讲战法，极为重视“势”的作用。

“势”，就是用兵贵势。所谓“势”，就是突然爆发的打击力量，任何力量都不可阻挡。如鹰击获物，江河决堤，高山滚圆石，不可阻挡，高屋建瓴，所向无敌。因此，用兵要审因、因势，因势利导，乘势取胜。

诸葛亮说：“夫计谋欲密，攻敌欲疾，获若鹰击，战如河决，则兵未劳而敌自欺，此用兵之势也。将服其威，士专其力，势不虚动，运如圆石，从高坠下，所向者碎，不可救止，是以无敌于前，无敌于后，此用兵之势也。”（《便宜十六策·治军》）

从以上所述，我们可以作这样的结论，诸葛亮兵法在企业经营和商业竞争中的指导价值是无限的。事实上，在我国，运用兵谋于商业之中，早已有之。春秋末年，越王勾践有个大臣叫范蠡，他足智多谋，是勾践的最主要谋臣。吴越战争，勾践兵败之后，范蠡督促越王忍辱负重，卧薪尝胆，图谋东山再起。在范蠡的经营下，越国逐渐恢复元气，最后终于灭亡吴国，报仇雪恨，勾践也成为五霸之一。功成之后，范蠡却游于齐国，后来到陶（今山东定陶西北）经商做起了生意。他以谋经营，不久竟成一代富贾，号称“陶朱公”。范蠡的成功给我们深刻的启示：无论是战争还是经营，其谋略原则都是一致的。诸葛亮兵法是一门精深的谋略学，我相信，那些聪明的经营者们永远也不会放弃对它的研究。

四　诸葛亮的智慧

诸葛亮有经天纬地之才，知识渊博，才华出众，精通军事、政治，通晓天文、地理，是一个智慧的化身，未出茅庐已知三分天下，舌战群儒，祭东风，草船借箭，三气周瑜，智算华容，七擒孟获，火烧藤甲兵，乘雪破羌兵，巧摆八阵图，识魏延反骨，智取成都，骂死王朗，气死曹真，空城计，七星灯，死了还以木偶退兵，锦囊杀魏延一直为世人所津津乐道。他又是“忠贞的代表”，在刘备三顾茅庐下慨然出山，挽狂澜于既倒，鞠躬尽瘁，始终如一，他艰难不改，处惊不变，生死不易，忠于刘备，事必亲躬，食少事烦，两篇《出师表》，勤勤恳恳之态如现，耿耿忠心尽显，死后却内无余帛，外无赢财，他的“忠贞”到了无以复加的地步。但诸葛亮却是一个悲剧性人物，究其原因，是诸葛亮的人生理想与所处环境极不相容，更由于作者在诸葛亮这一艺术形象上寄托着自己的政治理想，是封建时代居正统地位的儒家思想导致诸葛亮是一个痛彻千古的大悲剧。因此，他的“智慧”更具有悲壮性。

“智圣”诸葛亮的智慧主要表现在以下八个方面：

1、不贪权势

他位极人臣，却不追求个人权势，不弄权也不为权所奴役。

2、不谋私利

他只靠俸禄为生，不以权势谋私利。

《诫子书》中，他提出了严格的要求，“夫君子之行，静以修身，俭以养德，非淡泊无以明志，非宁静无以致远……”他以淡泊宁静的生活态度处世。他对后主说：“若臣死之日，不使内有余帛，

外有赢财，以负陛下也。”他死时确实如其所言。

3、严于律己

街亭之役，马谡违节，造成败局，但他主动承担责任，自贬三等。

他几次发布鼓励将士直言极谏的文告，要求大家批评自己过失和缺漏。在他执政期间，如果出现失误，他都决不委过他人，而自省自律。李严等人罪责虽然深重，但他都引咎自责，检讨自己的过失。

4、知人善任

他以宽广的胸怀，纯正的心灵，选拔重用了一大批人才。

他取士用人的标准是德才兼备。他不讲门第、资历，破格用人，大胆地授以要职，委以重任。何只原为蜀郡太守杨洪手下的一个书佐小吏，杨洪亦是犍为郡太守李严之功曹小吏，何、杨都先后被诸葛亮擢为太守与李严同列。因此事他被誉为“能尽时人之器也。”

诸葛亮任蜀相时，为了广揽后才，曾在成都南郊筑招贤台。刘备死后，他重用了一批德才俱佳的卓越人才。如蒋琬、李邵、马勋、宗预、杜微、马忠、秦宓、董允等，这些用人之举被时人赞为“德举”。

在《前出师表》中，他从“亲贤臣，远小人”的原则出发，向后主郑重推荐了董允、向宠等，其心之公明纯正实所罕见。诸葛亮所重用的文武大员中，既有荆楚之士，又有蜀地人材，既有刘璋旧部，也有魏降将，无结党之弊，大有“五湖四海”包容一切之襟怀，团结了绝大多数人。

在当时有这样一句话：“凡事做过好事的，就算你和诸葛亮不认识，诸葛亮知道也一定会奖赏你；凡事做过坏事的，就算你和诸葛亮是亲属，诸葛亮也会惩罚你”。诸葛亮就是这样严明执法，赏

罚分明的。

5、谦恭待人

若把诸葛亮同当时的名士孔融、祢衡等人相比，显然后者的声望不可同日而语，即使和才智过人的周瑜、鲁肃、司马懿相比也略高一筹。诸葛亮无私无畏，谦虚谨慎，深思熟虑，卓识远见，善于博采众长，融化于胆识之中。

6、治蜀有方

诸葛亮治蜀刑法颇严，他与法正等人制定法典《蜀科》，还拟出，《八务》、《七戒》、《六恐》、《五惧》等科条。

诸葛亮促进了蜀地农业的发展。他很重视都江堰水利工程，创设“堰官”专职管理，采用以农养战、耕战结合的政策，解决军粮问题。诸葛亮对手工业也非常关注，恢复盐铁专营，并亲到现场视察利用天然气煮盐的情况。并于城内设置“锦官”，专门管理。后世称成都为“锦官城”，即源此。诸葛亮说：“今民困国虚，决敌之资，惟仰锦耳。”

由于诸葛亮不仅是从征战的角度推动生产发展，而且更重要的是从稳定人民生活着眼制定政策发展生产的，其结果蜀地是“田畴辟，仓廪实，器械利，蓄积饶”，一片繁荣安定景象。

7、勤政为民

诸葛亮是位知其不可为之的英雄。他相信成事在天，谋事在人。在《隆中对》中即提出“非惟天时，抑亦人谋也”。这种信念贯穿于诸葛亮的一生，他踏踏实实，兢兢业业，事必躬亲，受命以后，夙夜忧虑，振兴蜀汉，统一中国。

8、高风亮节

诸葛亮不居功自傲，不追求过分的名位与特权。李严为曾怂恿

诸葛亮加九锡，加爵称王。诸葛亮并不为所动，严词拒绝："今讨贼未效，知己未答，而方宠齐庭，坐自贵大，非其义也。若灭魏斩睿，还故居，与诸子并升，虽十命可受，况于九邪!"

国家兴衰高于个人荣辱，不为权欲所惑，不为名利所累。其忠心不二，效死知己，堪称中国历代忠臣良吏之典范。

综上所述，诸葛亮为报答刘备的"知遇之恩"，殚精竭虑，辅佐刘备兴复汉室，鞠躬尽瘁，死而后已。他充分发挥了自己的聪明才智，提出了"跨荆、益"，"西和诸戎"、"南抚夷越"、"外结好孙权"、"内修政理"、"抗拒曹操"的治国方略。他儒法并用，以法治国，执法必严，赏罚分明；他重用人才，任人以贤；他审时度势，不断的调整内政外交政策；他重视农业生活，安抚流亡，轻徭薄赋，发展社会经济；他亲率大军北伐，革新武器装备，发明了孔明灯和木牛流马等。他的一生充满了智慧，为中国历朝历代所推崇成为智慧的化身。

其实，诸葛亮并没有《三国演义》中的那样聪明，罗贯中只是把他神化了。

五　诸葛亮的军事成就

诸葛亮是一位多谋善计，精通兵法，巧于战术的军事家，他的军事思想丰富而独到。

一、政治为军事之本，教民习武练为战

诸葛亮指出，军队是为除暴安民而设立的。国治政理，纲正纪理，则三军不乱，万众一心，攻取战胜。基于这种认识，诸葛亮论兵，从治国理乱，理人修身之道入手而论之。他说：

“治乱之政，谓省官并职，去文就质也。夫绵绵不绝，必有乱结，纤纤不伐，必成妖孽。夫三纲不正，六纪不理，则大乱生矣。故治国者，圆不失规，方不失矩，本不失末，为政不失其道，万事可成，其功可保。夫三军之乱，纷纷扰扰，各惟其理。明君治其纲纪，政治当有先后，先理纲，后理纪；先理令，后理罚；先理近，后理远；先理内，后理外；先理本，后理末；先理强，后理弱；先理大，后理小；先理身，后理人。是以理纲则纪张，理令则罚行，理近则远安，理内则外端，理本则末通，理强则弱伸，理大则小行，理上则下正，理身则人敬，此乃治国之道也。”（《便宜十六策·治乱》）

治政当理纲纪、先后、远近、内外、本末、强弱、大小、人己。明白治国之道为治军之本，方可理政、治军。国治则乱不生，生则必伐；政乱则妖孽出，出则三军纷乱，各惟其理，乱必不伐，故理政为治军之本。

理政、治军，必须先从上做起，先治在上者，这才是“治国之道”、“治军之道”。只有人君正其身，修其政，行其令，才能教民心其武，从其令，为之战。

诸葛亮继承了孔子的教民习武练战的思想，教民习武从令、练

战，才能为国而战。否则，不教民习武练战，而令民去战，是叫民去送死。所以说："不教而战，是谓弃之。"具体方法是："一人可教十人，十人可教百人，百人可教千人，千人可教万人，万人可教三军，然后教练，而敌可胜矣。"（《将苑· 习练》）既教战阵之法，作战技术，又教礼义、忠信、典刑、赏罚之德法，以这样的仁义之师，便可以所向无敌了。

二、先定计谋，以智取胜

诸葛亮是一个英明果敢、聪明智慧的统帅，在治军用兵的过程中，处处显示了其高超的韬略、智谋。他说：

"夫用兵之道，先定其谋，然后乃施其事。审天地之道，察众人之心，习兵革之器，明赏罚之理，观敌众之谋，视道路之险，别安危之处，占主客之情，知进退之宜，顺机会之时，设守御之备，强征伐之势，扬士卒之能，图成败之计，处生死之事，然后乃可出军任将，张禽敌之势，此为军之大略也。夫将者，人之司命，国之利器，先定其计，然后乃行。"（《便宜十六策· 治军》）

用兵之道，为将之要，在于计谋，先定计谋，然后再行战。用智慧，定计谋，施其事，行其战，不能凭空想象而决策战争行动，是在审察、明知天地之道，众人之心，兵革之器，敌人之谋，道路之险，敌我之情，攻守之机，防御之备，征伐之势，士卒之能，成败之计，生死之事等情况的基础上，才能定计谋，兴兵事，这样便能以计谋取胜。

三、据道讨逆，为民除害

诸葛亮治国、治军，理政、行战，都从定社稷、扶民危出发。他治军、兴师，都强调据道讨逆，诛暴安民，伐乱救民。他以文事武备、文治武功，达此目的。他认为：战争的目的，是为了诛暴讨逆，为民除害，所以治军要以存国家、安社稷、除民害为宗旨。一个国家要想存国强军，除暴安民，必须具有文事和武备，二者相辅

为用，不可偏废。

诸葛亮在对战争的目的、军队的任务有明确认识的基础上，又明确指出，以义伐不义的正义战争必然胜利。正义战争，据道讨逆，必然胜利。他说：“据道讨淫，不在众寡”，“据正道而临有罪”则必胜。就是说，有道义的正义战争，可以少胜多，最终夺取天下；无道义的不义战争，即使有众多强大的兵力，最终也要失败。

四、讲究战法，巧于战术

诸葛亮既深通兵略，又精通战法。他的《作木牛流马法》、《八阵图法》、《兵法》等战术、战法，至今仍传为佳话。他观天文，察地理，通人事，故对战法颇有精论、妙用，于战术颇为讲究、运用，并取得了一系列胜利。

第一、用兵乘势，因势求胜。

诸葛亮论兵法、讲战法，极为重视“势”的作用。他说：

“夫计谋欲密，攻敌欲疾，获若鹰击，战如河决，则兵未劳而敌自散，此用兵之势也。将服其威，士专其力，势不虚动，运如圆石，从高坠下，所向者碎，不可救止，是以无敌于前，无敌于后，此用兵之势也。”（《便宜十六策· 治军》）

用兵贵势。所谓“势”，就是突然爆发的打击力量，任何力量都不可阻挡。如鹰击获物，江河决堤，高山滚圆石，不可阻挡，高屋建瓴，所向无敌。因此，用兵要审因、因势，因势利导，乘势取胜。

第二、奇正相生，刚柔相济。

诸葛亮继承和发展了老子和孙子的奇正、刚柔、强弱等相互依存、相互转化的思想，而主张以奇用兵，出奇制胜，做好奇正、刚柔的转化，战胜敌人。他说：

“军以奇计为谋，以绝智为主，能柔能刚，能弱能强，能存能亡，疾如风雨，舒如江海，不动如泰山，难测如阴阳，无穷如地，

充实如天，不竭如江河，始终如三光，生死如四时，衰旺如五行，奇正相生，而不可穷。兵以奇正为始，首尾俱到，此救兵之道也。”（《便宜十六策·治军》）

兵为诡道，兵不厌诈，以奇用兵，出奇制胜。奇正相生，循环无端，变化无穷，神妙莫测，声东击西，出其不意，攻其无备，使“敌不知其所守”，“敌不知其所攻”，而我则能奇奇正正，左右相趋，前后相赴，如常山之蛇，灵活多变，首尾俱到。这就是以奇用兵。如此用兵，何患不胜！

第三、把握时机，乘机取胜。

诸葛亮认为，用兵乘势，因势取生，以奇用兵，以奇取胜，其要在以智用兵，只有智者，才能观察战机，把握战机，适时合变，见机而战，乘机取胜中，可操胜券。故他对“战机”、“机势”问题，甚为重视。他指出：贤者、智者、勇者，能见机而行，伺机而动，抓住战机，因机而胜，毫不犹豫，必然胜利。反之，彷徨犹豫，坐失良机，误失战机，必然失败。

五、选贤任将，因材而用

诸葛亮指出，将帅是国家的辅弼、利器，掌握着人的生死，关系到战争的胜败。因此，他极为重视将帅的选拔问题。他在《将苑》等著作中，全面而精辟地论述了为将之道，择将之要。

关于将帅的重要地位、作用问题，诸葛亮作了精当的论述：

“夫将者，人命之所县也，成败之所系也，祸福之所倚也。”（《将苑·假权》）

将帅的职责，关系到国家的安危，三军的生命，战争的成败，祸福的转化，所以选贤任能，择材任将是建军的要务。基于这种认识，诸葛亮全面而具体地论述了为将、选将、用将的诸种问题。

第一，任将授权，有职有权。

由于将帅责任重大、身系民命，为了发挥其主观能动性和指挥才能，就必须授予全权，使其在战争中根据战场形势和敌我态势的

变化，采取适当的对敌之策，所以不能规定固定的战斗模式而限制将帅才能的发挥。

第二，知人而用，择材而用。

将帅既重要，又责任重大，故要选择贤材而用，做到知人善任，贤者举之，有能者用之，不肖者罢之，无能者去之。

第三，任善用智，戒骄去弊。

诸葛亮认为，一个优秀的将帅应当是有智慧、有志节的人，而不是骄傲自恃、有各种弊病的劣者，所以他强调“将善”，“将智”，反对“将弊”、“将骄”。他要求将领要做“善将”，不做“恶将”。

第四，为将有情，爱兵如子。

诸葛亮指出，良将、善将，应当有人情，有爱心，体恤士卒，爱兵如子，身先士卒，同甘共苦，故他极为注意“将情”，并以此作为“为将之道”的一个重要内容，衡量将帅优劣的一个重要标准。

诸葛亮在其一生的军国大计中，演出了许多威武壮观的场面，留下千古绝唱，至今仍令人传颂、敬仰。如七擒孟获，他以攻心为上，捉了放，再捉再放，直到孟获真心归顺。克劳塞维茨说战争是强迫对方接受自己的意志，而诸葛亮做的却是要对方心悦诚服，这也不能不让后人折服。

六　诸葛亮的政绩

一、都江堰

《水经注· 江水》记载：“诸葛亮北征，以此堰为农本，国之所资，以征丁千二百人主护之。有堰官”。——诸葛亮开了堰官之先河。

这份政令内容之详细令人叹为观止，详细到每年清淤工作的日期，掏挖深度，当年诸葛亮用于清淤维护的石标尺，直到 20 世纪 80 年代才被原样仿制的不锈钢标尺替换。而武侯立下的维护法规，直到今天仍被原样执行。

二、佤族抗英

远在公元 225 年，居住在葫芦王地的佤族人卡那曼卷部落与蜀汉丞相诸葛亮签盟归顺蜀汉朝廷，发誓镇守边关，永不反叛；整整 1700 年，佤族人始终遵循了这个盟约，1934 年的英军进攻班洪、班老地区，佤族人牢记了这个盟约，斑老王奋起抵抗，组织佤族武装，剽牛盟誓，效忠他们最尊崇的“阿祖阿公”——诸葛亮。这就是有名的“班洪事件”；

三、六个少数民族供奉的“茶祖”

《普洱府志· 古迹》记载：旧传武侯遍历六山，留铜锣于攸乐，置铜鏝于莽枝，埋铁砖于蛮砖，遗木梆于倚邦，埋马蹬于革登，置撒袋于曼撒，固以名其山。“六大茶山”中有一座就叫孔明山，当地人民还把茶树称作“孔明树”，把诸葛亮尊为“茶祖”。时至今日，基诺族、布朗族、佤族、傣族、哈尼族、壮族各村寨，每年都要在诸葛亮诞辰这天举行集会，称为“茶祖会”，赏月歌舞，放孔明灯，祭拜诸葛亮。

七　诸葛亮的不足之处

用人上的失误

首先是让关羽镇守荆州，关羽性格高傲，刚而自矜，有勇无谋。关羽失荆州，使诸葛亮在《隆中对》中两路出兵北伐的设想变空，并使蜀国在今后的战争中始终处于被动地位。其次是用马谡守街亭，马谡自幼熟读兵法，好论军计，甚为诸葛亮所器重。但刘备觉得马谡言过其实，临终时曾对诸葛亮说："马谡言过其实，不可大用，君其察之？"诸葛亮却不以为然，还经常同他谈论兵法，有时通宵达旦。丧失街亭，使诸葛亮的主力侧翼受威胁，整个作战计划遭到破坏，被迫撤军。

对于人才的限制

诸葛亮辅政后，事无巨细，都要亲自过问，这看上去很令人钦佩，但无意中却限制了人才的发展。结果诸葛亮死后，蜀国人才青黄不接，造成"蜀中无大将，廖化当先锋"的局面。

用兵上的失误

"诸葛一生唯谨慎"，用兵谨慎，这是诸葛亮的优点，也是他的缺点。用兵应以慎为主，以奇为辅。奇正并用，并能建大功。时魏延曾提出自率万人，偷袭潼关，诸葛亮认为此举草率，未同意。后邓艾灭蜀，正是用偷袭之策。司马懿在给其弟司马孚来的信中说："亮志大而不见机，多谋而少决，好兵而无权，虽提卒十万，已堕吾画中，破之必矣"（《晋书·宣帝纪》）。此话虽有夸大，但也反映了一定的事实。

八　诸葛亮著作

前出师表

臣亮言：先帝创业未半，而中道崩殂；今天下三分，益州疲敝，此诚危急存亡之秋也。然侍卫之臣，不懈于内；忠志之士，忘身于外者：盖追先帝之殊遇，欲报之于陛下也。诚宜开张圣听，以光先帝遗德，恢弘志士之气；不宜妄自菲薄，引喻失义，以塞忠谏之路也。宫中府中，俱为一体；陟罚臧否，不宜异同：若有作奸犯科，及为忠善者，宜付有司，论其刑赏，以昭陛下平明之治；不宜偏私，使内外异法也。侍中、侍郎郭攸之、费祎、董允等，此皆良实，志虑忠纯，是以先帝简拔以遗陛下：愚以为宫中之事，事无大小，悉以咨之，然后施行，必得裨补阙漏，有所广益。将军向宠，性行淑均，晓畅军事，试用之于昔日，先帝称之曰“能”，是以众议举宠为督：愚以为营中之事，事无大小，悉以咨之，必能使行阵和穆，优劣得所也。亲贤臣，远小人，此先汉所以兴隆也；亲小人，远贤臣，此后汉所以倾颓也。先帝在时，每与臣论此事，未尝不叹息痛恨于桓、灵也！侍中、尚书、长史、参军，此悉贞亮死节之臣也，愿陛下亲之、信之，则汉室之隆，可计日而待也。

臣本布衣，躬耕南阳，苟全性命于乱世，不求闻达于诸侯。先帝不以臣卑鄙，猥自枉屈，三顾臣于草庐之中，谘臣以当世之事，由是感激，遂许先帝以驱驰。后值倾覆，受任于败军之际，奉命于危难之间：尔来二十有一年矣。先帝知臣谨慎，故临崩寄臣以大事也。受命以来，夙夜忧虑，恐付托不效，以伤先帝之明；故五月渡泸，深入不毛。今南方已定，甲兵已足，当奖帅三军，北定中原，庶竭驽钝，攘除奸凶，兴复汉室，还于旧都：此臣所以报先帝而忠陛下之职分也。至于斟酌损益，进尽忠言，则攸之、依、允等之任

也。愿陛下托臣以讨贼兴复之效，不效则治臣之罪，以告先帝之灵；若无兴复之言，则责攸之、祎、允等之咎，以彰其慢。陛下亦宜自谋，以谘诹善道，察纳雅言，深追先帝遗诏。臣不胜受恩感激！今当远离，临表涕泣，不知所云。

后出师表

先帝虑汉、贼不两立，王业不偏安，故托臣以讨贼也。以先帝之明，量臣之才，故知臣伐贼，才弱敌强也。然不伐贼，王业亦亡。惟坐而待亡，孰与伐之？是故托臣而弗疑也。臣受命之日，寝不安席，食不甘味；思惟北征，宜先入南：故五月渡泸，深入不毛，并日而食。——臣非不自惜也：顾王业不可偏安于蜀都，故冒危难以奉先帝之遗意。而议者谓为非计。今贼适疲于西，又务于东，兵法“乘劳”：此进趋之时也。谨陈其事如左：

高帝明并日月，谋臣渊深，然涉险被创，危然后安；今陛下未及高帝，谋臣不如良、平，而欲以长策取胜，坐定天下：此臣之未解一也。刘繇、王朗，各据州郡，论安言计，动引圣人，群疑满腹，众难塞胸；今岁不战，明年不征，使孙策坐大，遂并江东：此臣之未解二也。曹操智计，殊绝于人，其用兵也，仿佛孙、吴，然困于南阳，险于乌巢，危于祁连，逼于黎阳，几败北山，殆死潼关，然后伪定一时耳；况臣才弱，而欲以不危而定之：此臣之未解三也。曹操五攻昌霸不下，四越巢湖不成，任用李服而李服图之，委任夏侯而夏侯败亡，先帝每称操为能，犹有此失；况臣驽下，何能必胜：此臣之未解四也。自臣到汉中，中间期年耳，然丧赵云、阳群、马玉、阎芝、丁立、白寿、刘合、邓铜等，及驱长屯将七十余人，突将无前，丛叟、青羌，散骑武骑一千余人，此皆数十年之内，所纠合四方之精锐，非一州之所有；若复数年，则损三分之二也。——当何以图敌：此臣之未解五也。今民穷兵疲，而事不可息；事不可息，则住与行，劳费正等；而不及今图之，欲以一州之地，与贼持久：此臣之未解六也。

夫难平者，事也。昔先帝败军于楚，当此时，曹操拊手，谓天下已定。——然后先帝东连吴、越，西取巴、蜀，举兵北征，夏侯授首：此操之失计，而汉事将成也。——然后吴更违盟，关羽毁败，秭归蹉跌，曹丕称帝：凡事如是，难可逆见。臣鞠躬尽瘁，死而后已；至于成败利钝，非臣之明所能逆睹也。

悼周瑜

呜呼公瑾，不幸夭亡！修短故天，人岂不伤？我心实痛，酹酒一觞；君其有灵，享我蒸尝！吊君幼学，以交伯符；仗义疏财，让舍以民。吊君弱冠，万里鹏抟；定建霸业，割据江南。吊君壮力，远镇巴丘；景升怀虑，讨逆无忧。吊君丰度，佳配小乔；汉臣之婿，不愧当朝，吊君气概，谏阻纳质；始不垂翅，终能奋翼。吊君鄱阳，蒋干来说；挥洒自如，雅量高志。吊君弘才，文武筹略；火攻破敌，挽强为弱。想君当年，雄姿英发；哭君早逝，俯地流血。忠义之心，英灵之气；命终三纪，名垂百世，哀君情切，愁肠千结；惟我肝胆，悲无断绝。昊天昏暗，三军怆然；主为哀泣；友为泪涟。亮也不才，丐计求谋；助吴拒曹，辅汉安刘；掎角之援，首尾相俦，若存若亡，何虑何忧？呜呼公瑾！生死永别！朴守其贞，冥冥灭灭，魂如有灵，以鉴我心：从此天下，更无知音！呜呼痛哉！伏惟尚飨。

诫子书

夫君子之行，静以修身，俭以养德。非淡泊无以明志，非宁静无以致远。夫学须静也，才须学也，非学无以广才，非志无以成学。淫慢则不能励精，险躁则不能治性。年与时驰，意与日去，遂成枯落，多不接世，悲守穷庐，将复何及！

译文：有道德修养的人，是这样进行修养锻炼的，他们以静思反省来使自己尽善尽美，以俭朴节约财物来培养自己高尚的品德。不清心寡欲就不能使自己的志向明确坚定，不安定清静就不能实现

远大理想而长期刻苦学习。要学得真知必须使身心在宁静中研究探讨，人们的才能是从不断的学习中积累起来的；如果不下苦工学习就不能增长与发扬自己的才干；如果没有坚定不移的意志就不能使学业成功。纵欲放荡、消极怠慢就不能勉励心志使精神振作；冒险草率、急燥不安就不能陶治性情使节操高尚。如果年华与岁月虚度，志愿时日消磨，最终就会像枯枝落叶般一天天衰老下去。这样的人不会为社会所用而有益于社会，只有悲伤地困守在自己的穷家破舍里，到那时再悔也来不及了。

隆中对

亮答曰："自董卓已来，豪杰并起，跨州连郡者不可胜数。曹操比于袁绍，则名微而众寡，然操遂能克绍，以弱为强者，非惟天时，抑亦人谋也。今操已拥百万之众，挟天子而令诸侯，此诚不可与争锋。孙权据有江东，已历三世，国险而民附，贤能为之用，此可以为援而不可图也。荆州北据汉、沔，利尽南海，东连吴会，西通巴、蜀，此用武之国，而其主不能守，此殆天所以资将军，将军岂有意乎？益州险塞，沃野千里，天府之土，高祖因之以成帝业。刘璋暗弱，张鲁在北，民殷国富而不知存恤，智能之士思得明君。将军既帝室之胄，信义著于四海，总揽英雄，思贤如渴，若跨有荆、益，保其岩阻，西和诸戎，南抚夷越，外结好孙权，内修政理；天下有变，则命一上将将荆州之军以向宛、洛，将军身率益州之众出于秦川，百姓孰敢不箪食壶浆以迎将军者乎？诚如是，则霸业可成，汉室可兴矣。"

译文：诸葛亮回答道："自董卓篡权以来，各地豪杰纷纷起兵，占据几个州郡的数不胜数。曹操与袁绍相比，名声小，兵力少，但是曹操能够战胜袁绍，从弱小变为强大，不仅是时机好，而且也是人的谋划得当。现在曹操已拥有百万大军，挟制皇帝来号令诸侯，这的确不能与他较量。孙权占据江东，已经历了三代，地势险要，民众归附，有才能的人被他重用，孙权这方面可以以他为外援，而

不可谋取他。荆州的北面控制汉、沔二水，一直到南海的物资都能得到，东面连接吴郡和会稽郡，西边连通巴、蜀二郡，这是兵家必争的地方，但是他的主人刘表不能守住，这地方大概是老天用来资助将军的，将军难道没有占领的意思吗？益州有险要的关塞，有广阔肥沃的土地，是自然条件优越，物产丰饶，形势险固的地方，汉高祖凭着这个地方而成就帝王业绩的。益州牧刘玲昏庸懦弱，张鲁在北面占据汉中，人民兴旺富裕、国家强盛，但他不知道爱惜人民。有智谋才能的人都想得到贤明的君主。将军您既然是汉朝皇帝的后代，威信和义气闻名于天下，广泛地罗致英雄，想得到贤能的人如同口渴一般，如果占据了荆州、益州，凭借两州险要的地势，西面和各族和好，南面安抚各族，对外跟孙权结成联盟，对内改善国家政治；天下形势如果发生了变化，就派一名上等的将军率领荆州的军队向南阳、洛阳进军，将军您亲自率领益州的军队出击秦川，老百姓谁敢不用竹篮盛着饭食，用壶装着酒来欢迎您呢？如果真的做到这样，那么汉朝的政权就可以复兴了。”

诫外甥书

夫志当存高远，慕先贤，绝情欲，弃疑滞。使庶几之志揭然有所存，恻然有所感。忍屈伸，去细碎，广咨问，除嫌吝，虽有淹留，何损于美趣，何患于不济。若志不强毅，意气不慷慨，徒碌碌滞于俗，默默束于情，永窜伏不庸，不免于下流。

九　诸葛亮五次北伐

建兴五年（公元227年）三月，诸葛亮上《出师表》于后主，率军至汉中，准备北伐。他先在汉中练兵约一年，然后北攻。魏南安（治甘肃陇西）、天水、安定（治甘肃济川）三郡当即降蜀。魏明帝亲赴长安督战，以曹真督关右诸军，采用以防守为主的战略。蜀军先扬言要由斜谷道攻取郿县，并使赵云、邓芝率一军据箕谷（今陕西褒城西北）为疑军，诸葛亮率主力西攻祁山。参军马谡领一军为先锋，驻街亭。马谡指挥不当，大败于魏军，丢失街亭。蜀军失去前进的据点，只好退回汉中（正史并无“空城计”退司马懿军之说）。诸葛亮挥泪斩马谡，上书自贬三级，以右将军身份行丞相之职。

建兴六年（公元228年）冬，魏军三路攻吴，关中空虚。诸葛亮再次率军北伐。蜀军此次出大散关，围攻陈仓二十余日不下，粮尽而退。

建兴七年（公元229年），诸葛亮第三次率军北伐。蜀军西向，取魏武都、阴平二郡而回。诸葛亮复任丞相。

建兴九年（公元231年），诸葛亮第四次伐魏，以木牛运粮，包围祁山。司马懿为统帅督军抵抗。诸葛亮率主力迎战司马懿。司马懿深知蜀军远道而来，粮食后勤有限，便凭险坚守拒不出战。诸葛亮命李严在汉中负责后勤供应，李严未及时筹集到粮草，便写信给诸葛亮说皇上命令退兵。诸葛亮退军后，他又欺骗朝廷说此次退兵是为了诱敌。当诸葛亮回来后，他又故作惊问：“军粮已经够用，为何突然退兵？”于是，诸葛亮在上朝时拿出李严的书信为据，与许多将士一道签名上表，弹劾李严，将他免为庶人，流放到梓潼。

建兴十二年（公元234年）二月，诸葛亮第五次北伐，以大军出斜谷，据五丈原（今陕西岐山县南四十里）。此次出兵，事先与

东吴约好同时攻魏。但东吴迟迟不发兵，迄至五月，孙权才派陆逊、诸葛瑾率兵屯江夏、沔口（今湖北汉口），进攻襄阳，孙权自己则率大军围合肥新城。对此，魏明帝的策略是先挫败东吴。他亲率水军东征，让西守的司马懿坚守不战，让蜀军粮尽自退。但当孙权得知魏主的意图后，认为己方成了主战场，吃了亏，即令全线撤军。在西线，诸葛亮鉴于以往的教训，分兵屯田，打算久驻。这年8月，诸葛亮突患急病，暴卒于前线，时年54岁。蜀军全线撤军。诸葛亮在生前留下遗嘱：“葬于汉中定军山，就在山坡中挖一个坟，坟坑可装下棺材便行了。穿平常的衣服，不随葬器物。”

诸葛亮五次北伐战役均告失败，其主要原因分析：

一、役前的局势

蜀国自231年6月第四次北伐撤兵后，已经有两年半左右的时间没有大的军事行动了。因此蜀军此时不仅已经补充了第四次北伐的作战消耗，估计实力还有所增强。其中233年进行了平定南夷豪帅刘胄反叛的小规模作战。诸葛亮又使用木牛、流马将粮草运输至斜谷口一带，并沿斜谷建立粮仓，为下一步的军事行动做好了准备。

魏国在西线一直采取守势，没有与蜀国发生大的冲突。但是在东线，这两年连续与吴国有中等规模的作战。

吴国在这段时间里，一直不断向魏国发动中等规模的军事行动，其中233年吴主曾亲自出动进攻合肥新城，没有获胜。

鉴于以前吴蜀双方对魏军事行动的不统一，此次专门进行了协调工作，约定双方同时发动大规模进攻，使魏军东西不能兼顾。

二、战前双方部署

由于此前蜀军连续多次进攻魏关陇地区，魏国已经逐步在该地区建立了稳定的防线。当时双方在关陇地区的兵力部署大致是：

魏军：大将军司马懿、杨武将军郭淮率西线主力兵团屯于长安

一带，5 万人左右；

征蜀护军秦朗（由魏明帝派来增援）率 2 万人随后赶到战区；

另外在陇右的天水郡、祁山等地大约还有防御部队 1～2 万人，由于距离远，没有参战。

故魏军在西线的总兵力约 9 万左右。其中参加本次战役的兵力为 7 万人左右。

由于近三年西线没有什么军事活动，所以魏军在西线保持的基本兵力属于中等水平。考虑到魏军利用秦岭有利地形作防御作战，这些兵力已经足够了。《中国军事史》则估计魏军兵力不少于 7 万人。但是准确数字无记载。根据魏明帝严令司马懿在西线坚守不战，估计在西线是蜀军兵力占有一定的优势。

蜀军：蜀汉丞相诸葛亮、前军师征西大将军魏延、护军杨仪、征西将军姜维、讨寇将军何平、将军马岱等统大军出斜谷进军关中，总兵力号称 10 万人，实际估计 8～9 万人。（根据《资治通鉴卷七十二》的记载）

由于吴蜀建立了同盟关系，蜀军可以集中所有兵力与北线，除去汉中的少量留守、成都和南方的一些部队外，其余应都在这里了。由于蜀军前面恢复了近三年的时间，总兵力应当在 11 万左右。

蜀军战役企图：考虑到陈仓已经成为坚固的要塞，而远出陇右难于及时形成对魏国的威胁和与吴国的协同进攻，加上魏军两线作战兵力不足，因此本次战役，诸葛亮冒险出斜谷直接进攻关中的中部地区。

魏军战役企图：由于东、南线吴军的三路进攻对魏国威胁更大，因此魏明帝集中主力先迎战吴军对合肥、襄阳、广陵的进攻，以部分兵力增援西线，在西线依托有利地形坚守，以尽量避免两面作战的不利局面。

三、战役实际进程

在第一、二次北伐失败后，诸葛亮从第三次北伐开始，改变了

基本战略——不以夺占魏国城市为重点，而是以围困魏国战略要点，诱使魏军来援，自己控制强大的机动兵团以求在野战中歼灭魏军的主力。

本次战役诸葛亮依然采取这一战略，希望寻求魏军主力决战。

公元 234 年 2 月，蜀军开始自汉中沿斜谷向关中地区进兵。由于秦岭谷道崎岖难行，直到 4 月蜀军才到达关中的郿县一带。

此时，司马懿率军渡过渭河，在渭河南背水筑垒坚守。

司马懿认为，如果蜀军依山东出武功，魏军的形势将比较困难；若蜀军西上五丈原，则魏军就没有什么危险了。

诸葛亮率军出谷后，看到魏军已经沿河筑垒坚守，于是西上五丈原。

魏将军郭淮认为蜀军下一步将自五丈原北进，占领北原，以切断陇道，威胁魏国的陇右与关中之联系，迫使魏军与其决战。因此建议抢先占领该地。司马懿于是派郭淮率部进占北原。

当郭淮占领北原后正在修筑堡垒时，蜀军前军已经开始向北原进攻了。在郭淮发起反击后，蜀军的这一计划没有成功。

接着，诸葛亮率大军假装向西前进，许多魏将均认为蜀军将进攻西面的防区。郭淮判断蜀军如此明显地西进，必定是声东击西，希望魏军主力西援，好趁机向东进攻阳遂。果然后来蜀军趁夜猛攻阳遂，由于魏军已有准备而没能成功。

这时的形势是：蜀军在五丈原一带的渭河南岸地区占据了一块阵地，其东面是司马懿的主力沿渭河一线筑垒坚守，其北面是郭淮军依托北原的地势筑垒防御，其西面是坚固的陈仓要塞。只有南面是通往汉中的斜谷。

从 5 月到 8 月，诸葛亮多次向魏军挑战，但是魏军坚守不出，这样渡过了 100 多天。期间诸葛亮考虑到魏军希望等蜀军粮尽自动撤兵，于是在当地进行屯田。

8 月诸葛亮病逝于五丈原军营中。蜀军开始撤退。司马懿得到消息，开始准备发起追击，结果被蜀军打出的诸葛亮旗号所欺骗，

担心这是蜀军的诱敌之计，又放弃了追击。等到得知确实情报后，蜀军已经安全撤走了。

整个战役到此全部结束。自234年2月到8月共历时7个月。

四、总结分析

实际上，本次战役基本没有发生什么重大的交战。由于魏军采取了坚守战术，使蜀军求战不能。从战役企图的实现来看，应当说魏军完全达到了战役企图，而蜀军完全没有达到战役企图。所以说本次战役蜀军的行动是不成功的。虽然在最后的撤退阶段有一些表现，也只能是保证蜀军不受大的损失而已。

那么，为什么蜀军的作战没有取得预期的结果呢？

在总体方面，有许多文章已经做了详尽的分析，大致上是在政治战略、经济和整体军事力量方面蜀国已经明显处于下风，使其每次作战都必须全力以赴，投入绝大部分的主力，因此不敢冒险。

在军事方面，有以下战术上的问题：

1、由于蜀军是远隔秦岭到关中地区作战，应当采取速战速决的策略，而如果一旦形成相持的局面，最后失败的必然是蜀军。

2、如果要想速战速决则必须出奇谋，进行一些冒险的行动，这样才能调动魏军，从中寻找战机。而只采取一些平稳的作战行动，是无法打破平衡的。

3、蜀军在战区的行动均被敌人预料到，是蜀军无法取得战役主动权的关键。其中两次战术进攻均被郭淮识破了真实企图。

五、几个特别的问题

1、诸葛亮为什么不向东出武功，而要西上五丈原？

司马懿也认为蜀军向东出武功对魏军威胁较大，西上五丈原则对魏军没有什么威胁。诸葛亮之所以未选择东出武功，主要是他一生谨慎，不敢冒险。我们知道战区的地形是，渭河与秦岭山脉之间有一条狭长的平坦河谷地区，蜀军可以沿这个狭长地区向东进兵。

但是由于司马懿的大军是沿河筑垒，如果蜀军沿这个走廊向东运动，就要冒侧敌行军的危险，大军在狭长地带侧敌行军的危害是很明显的（举个现代的战例：辽沈战役中，廖耀湘兵团12万精锐大军在黑山、大虎山一带侧敌行军，向营口撤退，结果遭到解放军的拦腰攻击，结果全面崩溃，仅两天时间12万人就全部被干掉了。如果不是侧敌行军，这样的主力兵团即使被包围，至少也能打上20天以上）。

由此可以看出，司马懿的渡河背水列阵是很厉害的部署，他在无形中使蜀军最有威胁的进攻路线消失了。诸葛亮不敢拿大军冒险，只能西上五丈原了。

不过如果诸葛亮敢于冒险，那司马懿敢不敢出击也不好说。因为司马懿得到魏明帝的明确指令坚守不战。可是如果不出击，蜀军通过了这个狭长地带前出的武功，就可以切断司马懿军与后方长安的联系，还可威胁长安城（那里估计兵力很少）的安全。战局恐怕难以预料了。

2、诸葛亮为何没能占领北原的要地有两个错误，第一，没有估计到魏军先抢占了北原，所派去的部队不多，结果被郭淮的反击所击溃，使魏军赢得了时间，加固了北原的防御阵地。第二，没有马上增派主力去争夺北原。如果司马懿增援北原，就可以调动其离开堡垒在机动作战中加以攻击，如果司马懿不增援，那么消灭郭淮后还是可以切断陇道，或者沿渭河北岸东进，威胁司马懿的后方。

总之，是诸葛亮用兵比较犹豫，且计划被对手所预料到（也就是不够奇）才导致蜀军没能占领北原的要点。

3、诸葛亮给司马懿送巾帼妇人服饰了吗?

在《资治通鉴》中，记载了诸葛亮给司马懿送巾帼妇人服饰的事情。但是在《三国志》的有关传记中均没有这样的记载。可能有人以为这个事情对司马懿不利，所以三国志故意不记载。

此事的记载见于《魏氏春秋》：“亮既屡遣使交书，又致巾帼妇人之饰，以怒宣王。”

那么真有此事吗？没有此事，分析如下：

第一，相信以诸葛亮的修养和气质，根本不肖干这样低等的事情。

第二，诸葛亮应当比较了解对手司马懿的性格，这样的激将法根本是没有作用的，换作张飞之类脾气暴躁的大将，或许会使用一下。

第三，《汉晋春秋》记载：亮自至，数挑战，宣王亦表固请战。……亮曰："彼本无战情，所以固请战者，以示武于其众耳。将在军，君命有所不受，苟能制吾，岂千里而请战哉？"说明诸葛亮早已判断司马懿根本不会出战，还会用这等方法吗？

第四，大约是《魏氏春秋》想贬低诸葛亮，才有这样的内容。或许是前线的部将以诸葛亮的名义送去的也未可知。

第五，如果激将成功，写写也还可以，如果失败，并不是什么值得夸耀的事情。

其实，《三国志》的记载是很准确的，通常不太可靠的记载它均将其舍弃。所以，诸葛亮根本没有送妇人服饰给司马懿，只是进行了许多次的挑战（诸如士兵在营垒前骂战等）。

4、诸葛亮真的在战区进行屯田吗？

此事见于《三国志诸葛亮传》，应当是确有其事。不过，诸葛亮的真实意图，可能并不是利用屯田来增加军粮。为什么这样说呢？

第一，屯田一般是在自己的后方，或者在敌我之间的无人区，还没有千里迢迢向敌人发动进攻而在战场上进行屯田的，因为战场形势瞬息万变，敌人的骑兵很容易就可以把屯田所种的麦粮践踏毁掉。

第二，诸葛亮三面受敌，中间的地盘并不大，屯田所收的粮食对于近 10 万大军来说是太少了，而实际上诸葛亮近三年来在斜谷已经囤积了很多粮草，根本不用依靠这一点粮食。

第三，诸葛亮 4 月才出谷，又进兵五丈原，接着争夺北原，最后相持下来到 8 月有 100 多天，那么屯田应在相持阶段进行，也就

是5月开始。通常关中地区6月中下旬就已经开始收割了，5月才开始屯田，不知种什么作物能够在1个多月里成长？

所以，结论是，诸葛亮屯田是假，以屯田引诱魏军前来进攻是真。蜀军和当地的百姓一起假装种田（自然是百姓在3月份就已经种下去的），同时部署了精锐部队在附近，等待魏军中计。不过这些计策和蜀军的挑战一样没有成功，魏军根本不理。不过史书的记载也没有错，因为它们只记载所发生的事情和现象，至于真实的动机还需要后人来分析、判断。

5、司马懿坚守不出是胆小怯战吗？

当然不是。司马懿采取了正确的战术，既达成了战役企图，又没有什么风险，还不损失什么兵力。实际上，以司马懿的兵力在关中平原（渭河两岸，基本是平原，有少数山）是完全可以和蜀军一战的。但是决战就有失败的危险，就会有重大伤亡。

所以司马懿采取的是刘备219年在汉中对付曹操的战术，只是正好掉了个——以前是曹操远隔秦岭向汉中运送粮草，现在是诸葛亮从汉中向关中运送粮草。好象没有人批评刘备如何胆小怯战吧。还都夸赞刘备战术对头呢。

司马懿也是很狡猾的，他也在等待诸葛亮出现错误。不过诸葛亮非常谨慎，根本就没有任何的冒险行动，所以司马懿也只好一直坚守下去了。

最后总结一下。诸葛亮的第五次北伐由于种种原因没有成功，但这是吴蜀两国配合最好的一次联合行动。两军相隔千里，与魏军的实际开战时间相差不到一个月，这在交通、通信很落后的古代，是很不错的了。唯一的损失是蜀军在本次战役里失去了统帅诸葛亮和最能打仗的魏延。蜀国以后也就不再有成功的希望了。

十　诸葛亮的故事

三顾茅庐

刘备屯住新野时，自知蹉跎半生之缘由是身边虽有关羽，张飞等猛将，而无出谋划策运筹帷幄之谋士，便礼仪贤下士，寻求良辅。在司马徽和徐庶的荐举下，刘备与关羽，张飞便来到襄阳隆中，拜访诸葛亮。

第一次来到茅庐时，亮已外出，三人返途中遇见亮好友崔州平；数日后，刘、关、张顶风冒雪，二顾茅庐。途中，遇亮好友石广元，孟公威。到达茅庐，只见亮弟诸葛均，方知亮已出游，备留下一笺，表达倾慕之意。返回时，在隆中山下小桥边遇见亮岳父黄承彦；过了一段时间，刘备与关羽、张飞三顾茅庐，适逢亮在家，但昼寝未醒。刘备吩咐关、张在门外等候，自己徐步而入，拱手立于阶下，直到亮醒后，方才相见。[三顾堂：建于清康熙五十八年(公元 1719 年)，是刘备“三顾茅庐”、诸葛亮作《隆中对》的纪念堂。]

隆中对

官渡大战以后，刘备逃到荆州，投奔刘表。刘表拨给他一些人马，让他驻在新野（今河南新野县）。

刘备是一个雄心勃勃的人，因为自己的抱负没有能够实现，心里总是闷闷不乐。他想寻找个好助手。他打听到襄阳地方有个名士叫司马徽，就特地去拜访。

司马徽说：“这一带有卧龙，还有凤雏，您能请到其中一位，就可以平定天下了。”司马徽告诉刘备：卧龙名叫诸葛亮，字孔明；凤雏名叫庞统，字士元。

徐庶也是当地一位名士，因为听到刘备正在招请人才，特地来投奔他。刘备很高兴，就把徐庶留在部下当谋士。徐庶说："我有个老朋友诸葛孔明，人们称他卧龙，将军是不是愿意见见他呢?"刘备听了徐庶的介绍，说："既然您跟他这样熟悉，就请您辛苦一趟，把他请来吧!"徐庶摇摇头说："这可不行。像这样的人，一定得将军亲自去请他，才能表示您的诚意。"

刘备先后听到司马徽、徐庶这样推重诸葛亮，知道诸葛亮一定是个了不起的人才，就带着关羽、张飞，一起到隆中去找诸葛亮。三顾茅庐后，诸葛亮终于被刘备的诚意感动了，就在自己的草屋里接待刘备。

诸葛亮看到刘备这样虚心请教，也就推心置腹地跟刘备谈了自己的主张。他说："现在曹操已经战胜袁绍，拥有100万兵力，而且他又挟持天子发号施令。这就不能光凭武力和他争胜负了。孙权占据江东一带，已经三代。江东地势险要，现在百姓归附他，还有一批有才能的人为他效力。看来，也只能和他联合，不能打他的主意。"

接着，诸葛亮分析了荆州和益州（今四川、云南和陕西、甘肃、湖北、贵州的一部分）的形势，认为荆州是一个军事要地，可是刘表是守不住这块地方的。益州土地肥沃广阔，向来称为"天府之国"，可是那里的主人刘璋也是个懦弱无能的人，大家都对他不满意。

最后，他说："将军是皇室的后代，天下闻名，如果您能占领荆、益两州的地方，对外联合孙权，对内整顿内政，一旦有机会，就可以从荆州、益州两路进军，攻击曹操。到那时，有谁不欢迎将军呢。能够这样，功业就可以成就，汉室也可以恢复了。"

刘备听了诸葛亮这一番精辟透彻的分析，思想豁然开朗。他觉得诸葛亮人才难得，于是恳切地请诸葛亮出山，帮助他完成兴复汉室的大业。诸葛亮遂出山辅佐刘备。

后来，人们把这件事称作"三顾茅庐"，把诸葛亮这番谈话称

作“隆中对”。(一说是襄阳隆中，也说是南阳，无法定论。)

五丈原

五丈原位于宝鸡市岐山县境内，东距西安130公里，西距宝鸡56公里，北距岐山县城25公里。高20余米，面积约12平方公里，五丈原南依棋盘山，北临渭河，东西两面为河流冲的深沟，形势险要。三国时期，诸葛亮屯兵五丈原与司马懿对阵，后因积劳成疾病死五丈原，五丈原由此闻名于世。是三国时诸葛亮最后一个战场。

公元234年，诸葛亮率兵由汉中出发，穿过秦岭，进驻五丈原。初来乍到，粮草不济，先屯田练兵，待机伐魏。魏将司马懿深知诸葛亮神机妙算，在渭河北岸固守，不敢贸然出兵。双方在五丈原相持百天不战，诸葛亮不得不引诱魏兵入葫芦沟作战，并放火烧断谷口，欲大败魏将司马懿，未料一场大雨，魏军死里逃生。同年秋天，诸葛亮病死军中，蜀军败退。当司马懿进兵诸葛亮指挥作战的地方时，看到蜀军阵地之险要，惊叹道：“天下奇才也。”后人为了纪念诸葛亮，在这里修建了寺庙。

据当地民间传说，诸葛亮去世时，一颗明星从天而降，所以才起这个名字。当年诸葛亮屯田的地方，人称“诸葛田”。当年诸葛亮设军帐指挥作战的地方还留有半米高的城墙残迹，南北长约250米、东西宽近100米。当地群众给这个小城堡起名“豁落城”。在豁落城南边的秦岭山坡，有一块平展的石头，上面似有棋盘线条。据说当年诸葛亮在这里下过棋，所以这座山得名“棋盘山”。在五丈原的土中，已找出不少“诸葛锅”，铁锅上铸有汉代隶书文字。五丈原如今是一片农田，游客来这里总想找一找古战场的遗迹和传闻。在农田的中间有一道河湾，当地叫落星湾，湾中的村子叫落星堡。

五丈原北端有诸葛亮祠，创建于元初年，明清曾重修。祠内献殿内两侧墙壁上有一幅幅三国故事画，如古城会、空城计、三战吕布等。壁画下镶嵌着40块青石，石刻岳飞手书《出师表》，字迹苍

劲有力。石前有明太祖朱元璋赞颂岳飞的石刻："纯正不曲，文如其人"。

诸葛亮的八卦衣

在戏剧和图面中，诸葛亮都是身披八卦衣，运筹帷幄，决胜千里的姿态。据民间传说诸葛亮的八卦衣是他勤奋好学，师母所赏赐。

诸葛亮少年时代，从学于水镜先生司马徽，诸葛亮学习刻苦，勤于用脑，不但司马徽赏识，连司马徽的妻子对他也很器重，都喜欢这个勤奋好学，善于用脑子的少年。那时，还没有钟表，记时用日晷，遇到阴雨天没有太阳。时间就不好掌握了。为了记时，司马徽训练公鸡按时鸣叫，办法就是定时喂食。诸葛亮天资聪颖，司马先生讲的东西，他一听便会，不解求知饥渴。为了学到更多的东西，他想让先生把讲课的时间延长一些，但先生总是以鸡鸣叫为准，于是诸葛亮想：若把公鸡鸣叫的时间延长，先生讲课的时间也就延长了。于是他上学时就带些粮食装在口袋里，估计鸡快叫的时候，就喂它一点粮食，鸡一吃饱就不叫了。

过了一些时候，司马先生感到奇怪，为什么鸡不按时叫了呢？经过细心观察，发现诸葛亮在鸡快叫时给鸡喂食。司马先生在上课时，就问学生，鸡为什么不按时叫鸣？其他学生都摸不着头脑。诸葛亮心里明白，可他是个诚实的人，就如实地把鸡快叫的时候喂食来延长老师授课时间的事如实报告了司马先生。司马先生很生气，当场就把他的书烧了，不让他继续读书了。诸葛亮求学心切，不能读书怎么得了，可又不能硬来，便去求司马夫人。司马夫人听了诸葛亮喂鸡求学遭罚之事深表同情，就向司马先生说情。司马先生说："小小年纪，不在功课上用功夫，倒使心术欺蒙老师。这是心术不正，此人不可大就。"司马夫人反复替诸葛亮说情，说他小小年纪，虽使了点心眼，但总是为了多学点东西，并没有他图。司马先生听后觉得有理，便同意诸葛亮继续读书。

司马先生盛怒之下烧了诸葛亮的书，后经夫人劝解，又同意诸葛亮来继续读书。可没有书怎么读呢？夫人对司马先生说：“你有一千年神龟背壳，传说披在身上，能使人上知千年往事，下晓五百年未来，不妨让诸葛亮一试，如果灵验，要书作甚？”司马先生想到把书已烧了，也只好按夫人说的办。

诸葛亮将师母送的神龟背壳往身上一披，即成了他的终身服饰——八卦衣，昔日所学，历历在目，先生未讲之道，也能明白几分。

诸葛亮的鹅毛扇

诸葛亮的鹅毛扇代表着智慧和才干，所以在有关诸葛亮的戏曲中，孔明总是手拿鹅毛扇。

关于鹅毛扇，民间流传着这样的故事，黄承彦的千金小姐黄月英并非丑陋，而是一个非常聪明美丽、才华出众的姑娘。黄承彦怕有为的青年有眼不识荆山玉，故称千金为“阿丑”。阿丑黄月英不仅笔下滔滔，而且武艺超群，她曾就学于名师。艺成下山时，师傅赠送她鹅毛扇一把，上书“明”、“亮”二字。二字中还密密麻麻地藏着攻城略地、治国安邦的计策。并嘱咐她，姓名中有明亮二字者，即是你的如意郎君。后来黄承彦的乘龙快婿，就是吟啸待时、未出隆中便知天下三分的名字中有“明”、“亮”二字的未来蜀国丞相诸葛亮。结婚时，黄月英便将鹅毛扇作为礼物赠给诸葛亮。孔明对鹅毛扇爱如掌上明珠，形影不离。他这样作不仅表达了他们夫妻间真挚不渝的爱情，更主要的是熟练并运用扇上的谋略。所以不管春夏秋冬，总是手不离扇。

清朝康熙年间，襄阳观察使赵宏恩在《诸葛草庐诗》中写道：“扇摇战月三分鼎，石黯阴云八阵图”，就足以证明诸葛亮手执鹅毛扇的功用以及他手不离扇的原因。

十一　诸葛亮历史评价

陈寿：诸葛亮之为相国也，抚百姓，示仪轨，约官职，从权制，开诚心，布公道；尽忠益时者虽仇必赏，犯法怠慢者虽亲必罚，服罪输情者虽重必释，游辞巧饰者虽轻必戮；善无微而不赏，恶无纤而不贬；庶事精练，物理其本，循名责实，虚伪不齿；终于邦域之内，咸畏而爱之，刑政虽峻而无怨者，以其用心平而劝戒明也。可谓识治之良才，管、萧之亚匹矣。然连年动众，未能成功，盖应变将略，非其所长欤！

及备殂没，嗣子幼弱，事无巨细，亮皆专之。于是外连东吴，内平南越，立法施度，整理戎旅，工械技巧，物究其极，科教严明，赏罚必信，无恶不惩，无善不显，至于吏不容奸，人怀自厉，道不拾遗，强不侵弱，风化肃然也。

黎庶追思，以为口实。至今梁、益之民，咨述亮者，言犹在耳，虽甘棠之咏召公，郑人之歌子产，无以远譬也。孟轲有云："以逸道使民，虽劳不怨；以生道杀人，虽死不忿。"信矣！论者或怪亮文彩不艳，而过于丁宁周至。臣愚以为咎繇大贤也，周公圣人也，考之尚书，咎繇之谟略而雅，周公之诰烦而悉。何则？咎繇与舜、禹共谈，周公与群下矢誓故也。亮所与言，尽众人凡士，故其文指不得及远也。然其声教遗言，皆经事综物，公诚之心，形于文墨，足以知其人之意理，而有补于当世。

然亮才，于治戎为长，奇谋为短，理民之干，优于将略。而所与对敌，或值人杰，加众寡不侔，攻守异体，故虽连年动众，未能有克。昔萧何荐韩信，管仲举王子城父，皆忖己之长，未能兼有故也。亮之器能政理，抑亦管、萧之亚匹也，而时之名将无城父、韩信，故使功业陵迟，大义不及邪？盖天命有归，不可以智力争也。

亮少有逸群之才，英霸之器。

诸葛丞相弘毅忠壮，忘身忧国。

杨戏：忠武英高，献策江滨，攀吴连蜀，权我世真。受遗阿衡，整武齐文，敷陈德教，理物移风，贤愚竞心，佥忘其身。诞静邦内，四裔以绥，屡临敌庭，实耀其威，研精大国，恨于未夷。

张裔：公赏不遗远，罚不阿近，爵不可以无功取，刑不可以贵势免，此贤愚之所以佥忘其身者也。

贾诩：诸葛亮善治国。

刘晔：诸葛亮明于治而为相。

傅干：诸葛亮达治知变，正而有谋，而为之相。

刘备：君才十倍曹丕，必能安国，终定大事。孤之有孔明，犹鱼之有水也。

曹睿：亮志大而不见机，多谋而少决，好兵而无权！

司马懿：天下奇才也！

周瑜：既生瑜，何生亮！

十二　诸葛亮历史地位

唐代在中国历史上首次出现了武庙。

《新唐书·礼乐五》记载："开元十九年，始置太公尚父庙，尊太公为武成王，祭典与文宣王比，以历代良将为十哲象坐侍。这武庙十哲是：春秋时代吴国的孙武、齐国的司马穰苴、战国时代魏国的吴起、燕国的乐毅、秦国的白起、西汉的张良、韩信、蜀汉的诸葛亮、唐的李靖、李世绩，而以太公望为武庙主祀。"

唐昭宗封诸葛亮为武灵王，并御赐庙堂于隆中。

宋代既把诸葛亮作为忠臣来祭祀（赐英惠庙加"仁济"），同时仍然把诸葛亮作为名将来祭祀，其地位仅次于独居首位的张良，还是和孙武、韩信、李靖等平起平坐。

《宋史》卷105《礼志八》：宣和五年，礼部言："武成王庙从祀凡七十二将"于是释奠日，以张良配享殿上。按照朝向不同分档：

一档：张良；

二档：管仲、孙武、乐毅、诸葛亮、李绩并西向，穰苴、范蠡、韩信、李靖、郭子仪并东向；

三档：东庑，白起、孙膑、廉颇、李牧、曹参、周勃、李广、霍去病、邓禹、冯异、吴汉、马援、皇甫嵩、邓艾、张飞、吕蒙、陆抗、杜预、陶侃、慕容恪、宇文宪、韦孝宽、杨素、贺若弼、李孝恭、苏定方、王孝杰、王晙、李光弼，并西向；

四档：西庑，吴起、田单、赵奢、王翦、彭越、周亚夫、卫青、赵充国、寇恂、贾复、耿弇、段熲、张辽、关羽、周瑜、陆逊、羊祜、王浚、谢玄、王猛、王镇恶、斛律光、王僧辩、于谨、吴明彻、韩擒虎、史万岁、尉迟敬德、裴行俭、张仁但、郭元振、李晟，并东向。

金人遵唐旧制，但降低管仲和韩信的地位，剔除王猛和慕容恪

等，诸葛亮的名将地位仍巍然不动。而且在《金史》的观念里面，谁说出“诸葛亮不知兵”，就证明此人“好为大言”。

元代武庙从祀规模大减员，很多人都被剔除了，但是仍然有诸葛亮，地位和孙武等平起平坐。

《元史祭祀志五武成王条》载：“武成王立庙于枢密院公堂之西，以孙武、张良、管仲、乐毅、诸葛亮以下十人从祀。”

元英宗封诸葛亮为戍烈忠武显灵仁济王。

元末明初罗贯中《三国演义》这部小说诞生后，三国演义故事在古代民间颇为流行。作者对诸葛亮进行了神化，诸葛亮被赋予了呼风唤雨、神机妙算的奇异本领。为避免演义小说的巨大影响，故而此后的情况不列。

一、从才智上来说，诸葛亮发明了孔明灯（即现在的热气球），木牛流马（手推车），诸葛弩，八阵图，可谓是发明家，这在当时来说是无人能敌的。

二、从治国能力方面来说，诸葛亮从来不为了个人私利滥用职权，他定的法律连他的儿子、侄子和最亲近的朋友犯了法也一样惩罚。诸葛亮信奉申韩法术，法令严明，赏罚必信。不论何人犯法，都严惩不贷。参军马谡极受器重，北伐中马谡为先锋，违反节度，为魏将所败，亮流涕将其处死，并以用人失察自请贬官。诸葛亮治蜀很严，这种严是严明，不是严酷。所以他处罚别人，被罚的人没有什么怨言。比如李严就是“虽死无怨”。严而明，是他让大家信服的原因。严而明之后便是诚而信，他对人有一定的信任，但是如果出了问题，他一定严加惩罚，决不宽待。

三、诸葛亮坚持与孙吴的联盟，争夺兵家争地荆州，在敌强我弱的情况下，成功的进入蜀地，保证自己不被敌人消灭，并跟其他两国形成了三国鼎力的局面，从这一结果上说，说他是杰出的政治家并不为过。

综上所述，诸葛亮被后人称赞，绝非是空穴来风，民间也不只是因为罗贯中的三国演义而对诸葛亮做出如此高的评价。

十三　诸葛亮生平年谱

公元181年（光和4年）　农历4月14日诸葛亮诞生于琅琊阳都（今山东沂南县）。

公元189年（中平6年）　9岁，诸葛亮生母章氏去世。

公元192年（初平3年）　12岁，诸葛亮父亲诸葛珪去世。

公元194年（兴平元年）　14岁，诸葛亮与弟诸葛均及妹妹由叔父诸葛玄收养，其兄诸葛瑾同继母赴江东。

公元195年（初平2年）　15岁，诸葛亮叔父诸葛玄任豫章太守，他及弟妹随叔父赴豫章（现南昌）。

公元197年（建安2年）　17岁，诸葛玄病故。诸葛亮和弟妹移居南阳。

公元199年（建安4年）　19岁，诸葛亮与友人徐庶等从师水镜先生司马徽。

公元207年（建安12年）　27岁，刘备三顾茅庐，诸葛亮对刘备陈说三分天下之计，即著名的“隆中对”。旋即出山辅助刘备。

公元208年（建安13年）　28岁，诸葛亮说服孙权与刘备结盟，参与赤壁之战获胜。

公元209年（建安14年）　29岁，诸葛亮任军师中郎将。

公元211年（建安16年）　31岁，诸葛亮与关羽、张飞、赵云镇守荆州。

公元214年（建安19年）　34岁，诸葛亮留关羽守荆州，与张飞、赵云率兵与刘备会师。刘备进成都，掌管巴蜀。诸葛亮任蜀军军师将军，署左将军，兼任大司马府事。

公元215年（建安20年）　35岁，诸葛亮整顿巴蜀内政。

公元218年（建安23年）　36岁，诸葛亮留守巴蜀，筹集军粮，供应在汉中作战的刘备。

公元 221 年（蜀章武元年）　41 岁，刘备登基，建立蜀国。诸葛亮任丞相。

公元 223 年（蜀建兴元年）　43 岁，刘备白帝城托孤诸葛亮。刘禅封诸葛亮为武乡侯，领益州牧。

公元 224 年（蜀建兴 2 年）　44 岁，诸葛亮调整巴蜀内政，稳定因刘备战败而混乱的人心。

公元 225 年（蜀建兴 3 年）　45 岁，诸葛亮率军南征，稳定南部四郡。

公元 226 年（蜀建兴 4 年）　46 岁，诸葛亮准备兴师讨魏。

公元 227 年（蜀建兴 5 年）　47 岁，诸葛亮向后主刘禅呈交《出师表》进行北伐。

公元 228 年（蜀建兴 6 年）　48 岁，北伐失街亭，诸葛亮挥泪斩马谡，自贬为右将军，行丞相事。

公元 229 年（蜀建兴 7 年）　49 岁，诸葛亮再次北伐，夺取武都、阴平，恢复丞相职位。

公元 230 年（蜀建兴 8 年）　50 岁，诸葛亮再次北伐。

公元 231 年（蜀建兴 9 年）　51 岁，诸葛亮北伐攻祁山，破司马懿，大败魏将张郃。

公元 233 年（蜀建兴 11 年）　53 岁，诸葛亮在斜谷修造邸阁，屯集粮食。

公元 234 年（蜀建兴 12 年）　54 岁，诸葛亮于再次北伐中病故于五丈原。